

2020 臺灣 家族企業傳承白皮書



目錄

前言	2		
第壹章 臺灣家族企業的現狀、使命與挑戰	4	第伍章 建立正式與非正式家族治理機制	54
一、思考與定位	5	一、家族企業成長三階段	56
二、承擔與使命	7	二、臺灣家族普遍重視非正式治理	58
三、機遇與挑戰	8	三、建立正式治理機制是當務之急	60
第貳章 臺灣家族與掌權者特徵	12	第陸章 透過傳承工具落實傳承目標	64
一、存在衝突或敵意的家族比率低	16	一、家族憲法	66
二、臺灣家族掌權者關注焦點	16	二、家族辦公室	69
三、臺灣家族掌權者傳承思維	20	三、家族信託	72
第參章 臺灣家族企業優化進程與接班展望	28	四、閉鎖性公司	74
一、臺灣家族企業首重優化本業	30	五、慈善事業	76
二、如何納入專業經理人以建立接班梯隊	32	六、私募基金	78
三、透過併購推動家族企業再上一階	36	結語	80
第肆章 傳承計畫與後代能力養成	40		
一、傳承過程學術研究之成果	41		
二、如何規劃後代能力養成 以匹配家族掌權者之期望	45		
三、如何養成家族後代財富管理的能力	52		

前言

臺灣的經濟發展自 1960 年代以來，從人均 GDP 161 美元一路成長，至 1990 年代越過中等收入陷阱的 8,126 美元，到 2018 年的 25,026 美元，達到世界銀行所認定的富裕國家標準。這個繁榮盛世，是高效能政府所創造出的宏觀契機，並匹配許多優秀、殷實的企業家所共同寫下的歷史，而後者更成為臺灣經濟的引擎。根據董事學會 2018 年的分析報告，家族企業占臺灣企業總市值達 55%，總企業家數占 65%。家族企業可以說是臺灣的核心骨幹。

經過過去 50 年的奮鬥，家族企業創業者已進入傳承交班階段，「傳承」不僅是家族企業內部重要議題，也是國家競爭力¹持續的關鍵。家族企業即將需要面對的不只企業經營上的挑戰，未來舉凡企業所有權分配、家族成員間關係是否和諧以及家族的長久治理都是迫在眉睫的課題。

資誠聯合會計師事務所致力於協助臺灣家族企業永續經營，於 2019 年進行一項大規模的家族企業調研(以下簡稱資誠 2019 調研)，對 305 位現任掌門人進行訪談及問卷回饋，除已於 2019 年發布《2019 臺灣家族企業傳承調研報告》供相關人士參考，本次更將透過《2020 臺灣家族企業傳承白皮書》深入解構現階段臺灣家族企業傳承現況、洞察未來可能面臨的問題，並提出多面向解決思考。我們從家族企業特有難解的三角習題—家族成員、企業所有權與企業經營權出發，思考家族多元化資產的傳承，並探討家族金融資本、家族企業經營、家族社會資本、家族人力資本、家族正式治理與家族非正式治理六個領域的問題，並提出解決方案。

1 家族金融資本

家族財富的增值、保值、保全

2 家族企業經營

數位化、優化、轉型、併購、員工激勵制度、人力資本培育

3 家族社會資本

社會責任、人脈網絡

4 家族人力資本

家族成員能力培養

5 家族正式治理

股權管理工具(如家族投資公司、閉鎖性公司、信託等)、家族財富分配方式(如遺囑、信託、家族憲法)、家族成員與企業間關係等

6 家族非正式治理

家族情感凝聚、培養家族成員使命感等



我們透過以上家族資本的六個領域、家族關係是否和諧、有接班經驗的後代家族掌權者等三大面向進行統計分析，分析臺灣家族企業現況，並針對家族傳承的挑戰，探索出以下符合臺灣家族企業的傳承之道：

1 不同年齡的家族掌權者平均最重視企業經營，我們將說明企業如何透過數位化與併購達成升級轉型，以及家族如何共同與專業經理人打造接班梯隊以提升企業長遠的經營績效。

2 家族掌權者對於後代子女的能力養成與其職涯發展期待並不匹配，我們將透過學術模型與實際案例說明如何彌補此缺口。

3 臺灣家族關係和諧，我們將說明如何透過家族會議建立家族成員一致的價值觀，並落實家族資本的六個領域，完善傳承過程以達到家族基業長青。

我們首先定義了臺灣家族企業大部分正處於，或正在邁向環球家族企業發展周期的「青壯期」，其他類似主題之研究報告或許認為臺灣家族企業出現傳承危機，但我們認為不然，出現這種認定是因為其他調研將已有幾百年發展歷史的歐美日等傳承六代

以上的家族企業和臺灣家族企業的現況進行比較，這就如同將一位 50 歲中年人對 25 歲的年輕人互相比較一樣的不對稱。根據後藤俊夫的研究，日本企業的平均壽命為 52 歲，擁有全世界最多的百年企業，美國為 24 歲、中國僅有 3 歲，而臺灣中小企業的平均壽命為 13 年²。2019 調研顯示臺灣家族企業僅有 9% 為三、四代掌權者，若以臺灣家族企業在環球家族企業發展周期的「青壯期」之標準來分析，則會發現臺灣家族企業掌權者正在逐漸進入交接棒的年紀，臺灣家族傳承規劃的工作才剛剛進入啟動階段。

我們其次探討，要成功地富過四代、打造百年基業，除了靠家族掌權者的意識，傳承工具和方法的掌握也是關鍵因素，因此我們將在第陸章針對傳承工具做詳細的解說，例如：透過閉鎖性公司保持家族對企業的控制權、透過私募基金培養家族人才、透過家族信託使每位後代成員皆有合理的財富分配等，以協助掌權者解決傳承問題。

展望未來十年，我們預估臺灣 70 歲以上掌權者將達 45%，屆時將進入企業接班的高峰期，因此臺灣家族掌權者要如何與後代的接班梯隊無縫接軌，這將會需要傳承領域的專業機構來支援，也需要政府協助營造良好的經商環境與傳承環境，因為企業傳承不只是一家一業的事，也是整體產業，更是臺灣經濟持續向前的動力來源。

1. 世界經濟論壇《2019 全球競爭力報告》指出，臺灣競爭力排名全球第 12，在東亞地區排名第 4；總體經濟穩定排名第 1；創新能力排名第 4；金融體系排名第 6。

2. 《2018 年中小企業白皮書》p.63

第壹章

臺灣家族企業的現狀、 使命與挑戰



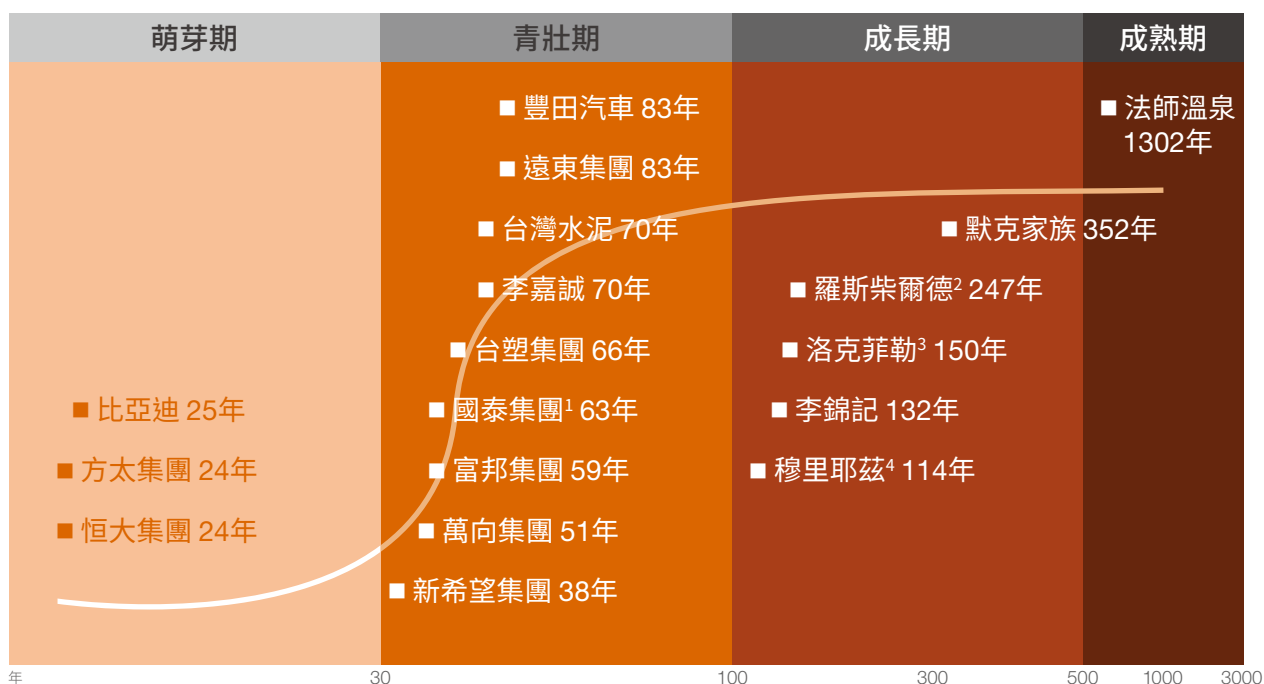
一、思考與定位

臺灣家族企業正邁向環球家族企業發展周期的「青壯期」

綜觀歐洲、美國、日本等富裕經濟體，許多廣為人知的企業皆是家族企業，循著不同發展模式與核心價值延續至今（見圖 1）。有的家族企業成為專業領域中世界頂尖的公司，如德國默克家族經營藥廠已 352 年；有的家族持有股份但不再於企業內部經營管理，如美國洛克菲勒家族，傳承至今已 150 年；

有的開枝散葉往多個領域發展，如法國穆里耶茲家族，從創立至今已 114 年、家族成員超過 780 位，家族成員成立的公司遍及運動、家電、餐飲、汽車等產業；還有一些仍保留傳統的小規模經營模式，如日本法師溫泉，已傳承 46 代、1302 年。

圖 1 臺灣家族企業正處於或邁向環球家族企業發展周期的「青壯期」



資料來源 | 彙整自維基百科

註：一、萌芽期為成立時間 30 年內之企業；青壯期為成立超過 30 年但未滿百年之企業；成長期為成立超過百年但未滿 500 年之企業；成熟期為成立超過 500 年之企業。

二、由於家族起源較早，或家族企業形成之初為其他商業活動之延伸，因此定義以下家族企業之成立時間為：

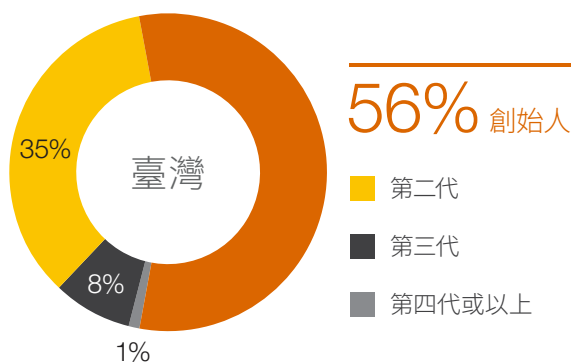
1. 國泰集團始於蔡氏兄弟 1957 年的企業王朝，由蔡家二男蔡萬春擔任臺北十信理事長開始計算。
2. 羅斯柴爾德家族始於 Mayer Amschel Rothschild 之貨幣兌換交易，其五位兒子分別於歐洲建立起金融帝國，因此以長子 Amschel Mayer Freiherr von Rothschild(1773-1855) 出生之年開始計算。
3. 洛克菲勒家族始於 John Davison Rockefeller(1839-1937) 於 1870 年成立的標準石油公司。
4. 穆里耶茲家族始於 Louis Mulliez-Lestienne(1977-1952) 所成立的 Phildar 紡織廠，其紡織廠由兒子 Gérard Mulliez 接班，因此以兒子 Gérard Mulliez(1906-1989) 出生之年開始計算。

91% 家族企業掌權者將面臨「富過四代」傳承課題

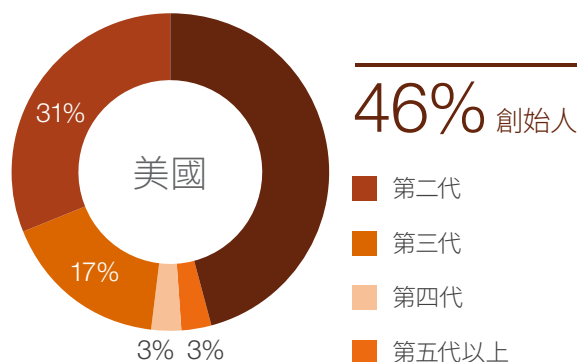
臺灣家族企業的發展起步較晚，我們在 2019 調研發現有 56% 的受訪者為家族企業的創始人，35% 為第二代，僅 9% 傳承至三代或四代以上。而 2009 年美國家族掌權者的代數比例，三代以上就達 23%（見圖 2）。因此，從環球家族企業發展周期來看，臺灣當代家族企業可以說是正值青壯期，同時也顯示：

- 1 富過四代之百年家族企業在臺灣尚屬萌芽階段。
- 2 如何將家族經營理念、人脈及資源傳承給家族接班團隊，已迫在眉睫，此課題將是多數現任掌權者未來十年的首要任務。

圖 2 臺灣家族掌權者第三代以上的比例低於美國



資料來源 | 資誠 2019 調研



資料來源 | CBIA/UCONN 期刊, 2009

二、承擔與使命

家族掌權者在不同年齡階段必須專注不同的議題

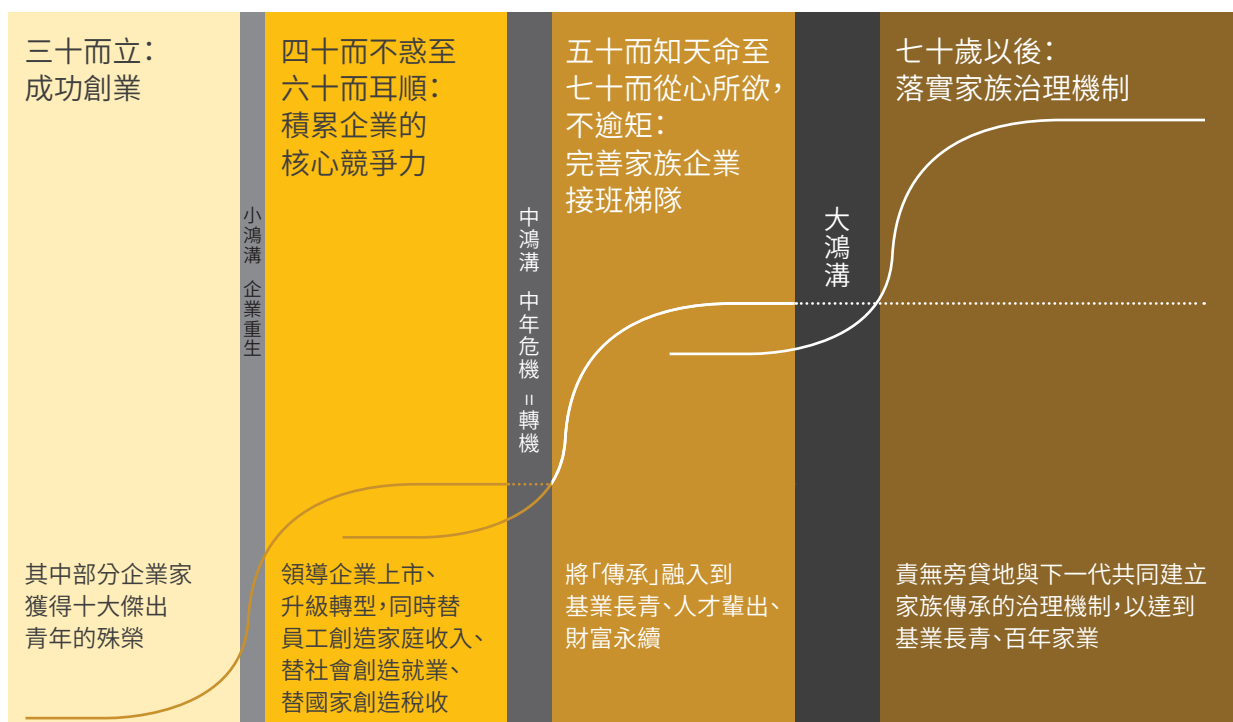
創一代的掌權者在而立之年成功創業，以登上十大傑出青年為榮；從不惑之年到耳順之年領導企業升級轉型以積累企業的核心競爭力；從五十有五到從心之年，則是完成家族企業接班人及接班團隊之規劃與交接班，因此，落實家族治理便是 70 歲以後的事了，這也是為什麼老洛克菲勒在 74 歲才完成交班，在 95 歲（1934）才完成為孫輩規劃的信託的原因。

臺灣家族企業尚未體認傳承機制的急迫性

近年來許多觀點指出臺灣家族掌權者針對家族企業傳承與治理規劃不足，我們認為並不是因為臺灣家族掌權者疏於規劃，實則是：

- 1 臺灣家族企業傳承正處於，或正邁向環球家族企業發展周期的「青壯期」，對於家族企業傳承與治理規劃還未有足夠認識。
- 2 自 2019 調研樣本推估，臺灣家族掌權者 88% 年齡為 70 歲以下，因此當下首要之責任與承擔多半仍聚焦在家族企業經營與規劃，部分企業也正在建立完善接班梯隊，還尚未完全進入傳承階段。

圖 3 家族掌權者在不同階段所面臨之挑戰與課題



三、機遇與挑戰

機遇：臺灣家族企業成員間存在衝突與敵意的比例低

我們利用 2019 調研數據進行回歸分析（圖 4），找出家族企業治理、傳承機制的重要性認知與家族和諧關係三者間的關聯性如右。

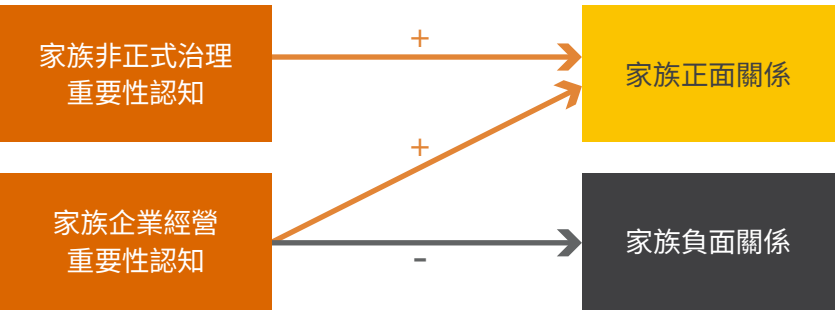
2019 調研的數據反應臺灣家族非常重視「非正式治理」及「企業經營」，其統計結果也顯示此二項之重視度有助於提升家族和諧，而和諧的家族關係正是許多學術實證研究³傳承成功的基礎。

- 1 當家族掌權者對於家族企業經營與家族非正式治理的重要性認知越高，家族正面關係越好，呈正向且顯著的關係。
- 2 家族金融資本、家族人力資本與家族社會資本則與家族關係間沒有顯著相關性。
- 3 當家族掌權者對家族企業經營的重要性認知越高，家族負面關係越低，進而降低可能產生家族成員紛爭的風險。

3. Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor - related factors on the succession process in small and medium - sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.



圖 4 影響家族正面關係與負面關係的因素



家族企業傳承治理機制與家族關係回歸分析結果			
自變數	依變數	β	顯著性
企業經營重要性認知	家族正面關係	+0.221	0.015*
	家族負面關係	-0.215	0.024*
非正式治理重要性認知	家族正面關係	+0.310	0.002***

資料來源 | 資誠 2019 調研

註：β為回歸統計之係數。回歸模型 $Y=\alpha+\beta X$ ，其中Y(依變數)為家族正面關係或家族負面關係，X(自變數)為企業經營重要性認知或非正式治理重要性認知



挑戰：如何透過專家有效地將傳承計劃書面化？

臺灣家族企業正處於或正邁向環球家族企業發展周期的青壯期，家族傳承中有許多議題尚待釐清，若掌權者要能夠在每個年齡階段肩負起相對的承擔與使命，則要把握目前家族成員存在敵意比例較低的友善氛圍，提前構思，並將未來會面臨的課題事先書面化，以幫助傳承計劃按部就班地實現，然而2019 調研發現臺灣家族企業有明文約定傳承規劃

事宜的僅有一成，有相當大的進步空間。在本白皮書的第參章至第陸章裡，我們將從過去 30 年環球家族傳承的學術研究中⁴ (包含理論與實證) 較常見的傳承缺口、2019 調研企業主的關注焦點，以及如何啟動家族傳承工具等三大面向，更進一步地說明掌權者該如何落實傳承計劃：

1. 優化本業以提升傳承價值

所有年齡掌權者皆優先關注企業議題，而企業的強盛正是培育傳承資源的起頭，掌權者如何升級企業以符合時代變遷並持續傳承。

【請詳見】

第參章第一節：臺灣家族企業首重優化本業 p30

第參章第三節：透過併購推動家族企業再上一階 p36

2. 傳承過程的交接班規劃

不清楚家族傳承的範圍與步驟，無法按部就班將資源傳承給下一代，如何自評與了解接班的範圍與步驟。

【請詳見】

第肆章第一節：傳承過程學術研究之結果 p41

3. 繼任者選任

繼任者要選擇以能力為主的專業CEO？還是血親為主的家族CEO？不同特徵的繼任者有不同優勢，如何為家族建立有效的人力資本。

【請詳見】

第參章第二節：如何納入專業經理人以建立接班梯隊 p32

4. 繼任者接班與培養缺乏系統規劃

接班不僅需要專業知識，還需積累人脈、經驗、財商等各方面的資源與能力，後代若非從小培養，傳承火炬時恐遭遇強風。

【請詳見】

第肆章第二節：如何規劃後代能力養成以匹配家族掌權者之期望 p45

第肆章第三節：如何養成家族後代財富管理的能力 p52

5. 展開家族治理機制

展望未來，當家族傳承富過四代的時候需要一個可以討論家族成員分工、分享、分權及凝聚共識的平台，並將其落實於白紙黑字成為家族憲法。

【請詳見】

第伍章：建立正式與非正式家族治理機制 p54

6. 開始啟動傳承工具

如何建立家族傳承的頂層架構？可以達到基業長青與家族永續的傳承工具有哪些？透過PwC的服務與實際案例幫助您了解運用傳承工具的價值所在。

【請詳見】

第陸章：透過傳承工具落實傳承目標 p64

4. Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller, Lloyd P. Steier (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4) : 305 – 328.



第貳章

臺灣家族與掌權者特徵

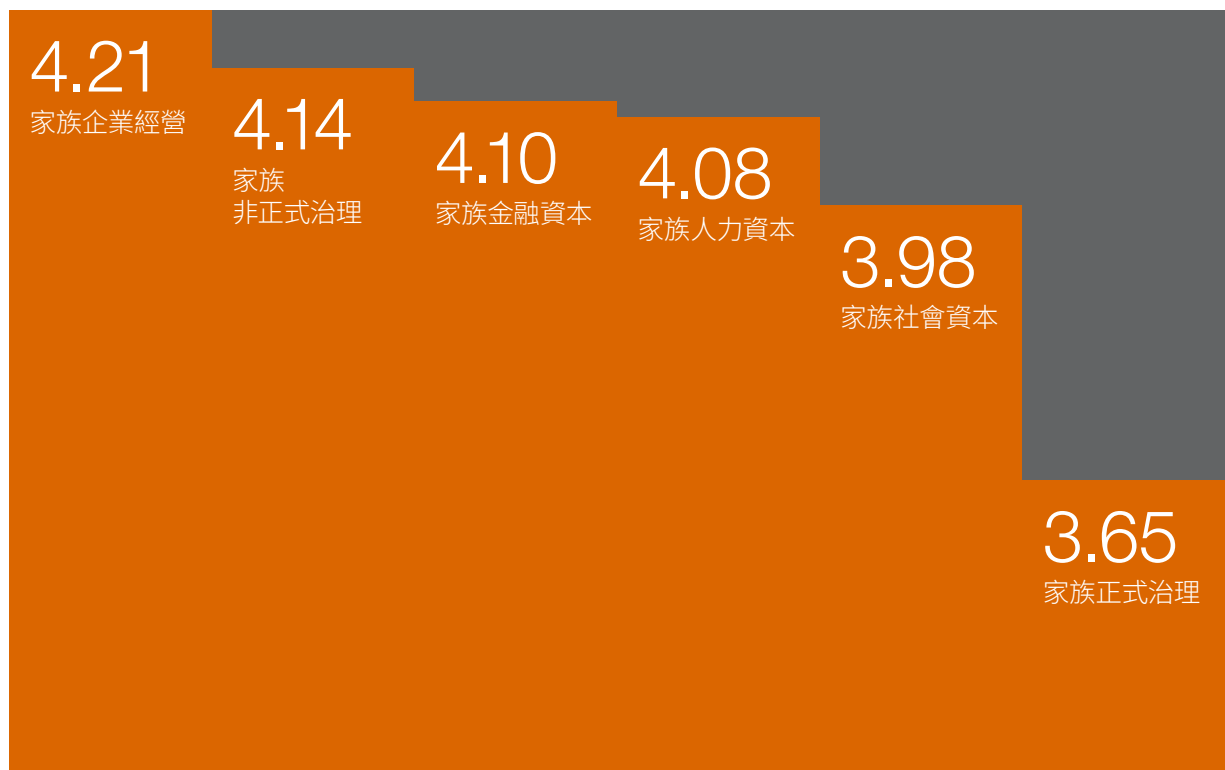


臺灣家族掌權者首重家族企業經營

我們針對家族掌權者對家族四大資本（家族金融資本、家族企業經營、家族人力資本、家族社會資本）與家族正式、非正式治理機制等六大領域的重要性認知進行排名，結果顯示：第一，家族企業經營是現在所有家族掌權者最重視的領域；第二，家族掌權者對於經營後代關係的家族非正式治理（如：定期家庭聚會）、透過稅務規劃以守護家族的家族

金融資本、以及規劃後代承接家業或是在家族資源支持下創業的家族人力資本是掌權者第二重視的領域；第三，當前掌權者對於家族社會資本的傳承、以及大多數家族掌權者 70 歲以後才有心思餘力執行的家族正式治理則呈現重要性認知較低的現象。

圖 5 家族資本與治理機制六大領域的重要性認知排名



■ 重要性 (滿分5分)

資料來源 | 資誠 2019 調研

為什麼臺灣家族掌權者對「家族企業經營」的重視度最高？

根據 2019 調研的質化訪談了解，掌權者將企業擺在第一順位的原因有二：第一，掌權者認為自己還年輕，仍有許多時間與體力可投入在事業上，還不急著關心家族關係、接班人選擇與財富分配等傳承議題；第二，近年國際政經局勢變化又大又急，掌權者認為企業體及接班人都還不成熟，難以抵擋這一波波浪潮，所以遲遲放不開手。

既然目前家族掌權者在家族企業治理與傳承機制六個領域中，最重視的領域是家族企業經營，如何透過下列七項以完善企業治理與企業升級、轉型，將是家族企業基業長青之傳承課題：

1. 創新、研發新產品

創新與研發是企業長久經營的養分，不論在創新、研發領域投資多或少，都是企業經營者必須做的。

2. 資訊化與數位化

數位化必須建立在資訊化之上，是屬於商業模式的變革；舉例來說，資訊化泛指將紙本檔案建立成電子檔案，並透過電腦進行資料搜尋、整理、運算以提升企業運作效率；數位化則是結合資訊化下的數據庫與人工智慧，進行消費端的客製化服務，改變原有的商業模式。

3. 建立高階經理人及團隊激勵制度

包含公司吸引與留任高階經理人文化的建立、高階經理人晉升制度及獎酬制度等。

4. 企業內部人力資本培育

包含企業員工的招聘、任用、獎懲制度與教育訓練。

5. 整合企業資源與內控機制

為了實現企業目標，企業除了內部資源整合以外，也必須有決策、分工、流程、財務方面的控制流程，以確保企業合理的達到目標。

6. 協助繼任經營者建立接班梯隊

繼任者必須具備多樣化的能力來經營企業，從一人接班轉為梯隊接班不僅可彌補繼任者的短板，也可降低只有一位接班人的風險。

7. 併購

包含漸進式的提升對於其他企業所有權的持有，達到企業垂直或水平的資源整合。



為什麼臺灣家族掌權者對「家族正式治理」的重視度最低？

借鏡默克家族成功傳承 13 代的案例，值得企業家深思家族正式治理重視度最低，反應臺灣當代家族掌權者對於家族正式治理中之股權管理工具（如家族投資公司、閉鎖性公司、信託等）、家族財富分配方式（如遺囑、信託、家族憲法）及家族成員與企業間關係的重要性認知具有以下特徵及現象：

1. 企業成長仍是唯一王道

企業還有升級轉型與獲利的空間。

2. 尚未到達不得不重視的時刻

掌權者認為自己還年輕，時間與體力應先投入於事業當中。

3. 缺乏充分理解

並不真正瞭解有哪些工具可以落實家族正式治理機制，以及它的運作方式、可以為家族所帶來的好處與利益等。

4. 居安思危，知易行難

受訪的掌權者們 91% 為創一代或企二代，其家族成員相對單純，且家族成員內部關係普遍和諧，故以現況而言，運用明文或具法律效力的正式治理工具，有殺雞用牛刀的顧忌，以實務經驗來說，在紛爭事故真正發生前便願意捲起袖子來提前規劃的家族，實非多數。

5. 華人文化中的情理法思維慣性

借鏡歐美家族企業成功傳承案例可以發現家族治理專業化有助傳承的推動，但這與習慣「情理法」的傳統華人思維是對立的，使得掌權者們多數持著保留觀望的態度。

一、存在衝突或敵意的家族比率低

有 16% 之家族成員認為成員彼此關係緊張

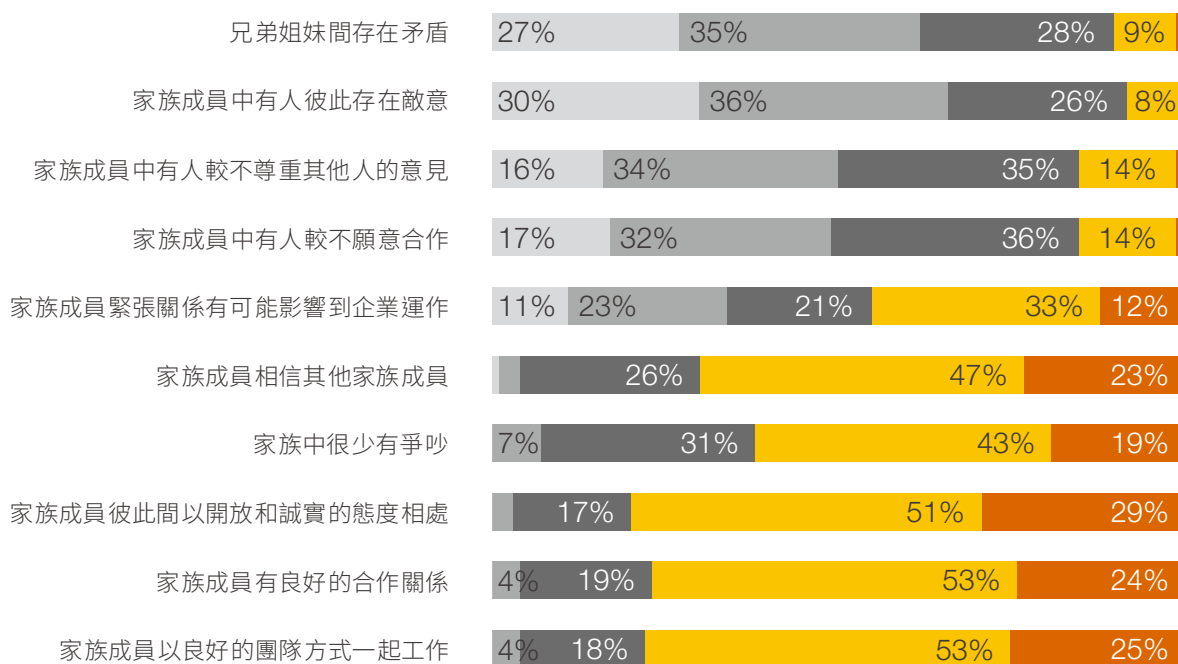
從家族關係來看，認為家族成員間存在負面關係者(例如：家族成員間之矛盾、敵意、不尊重及不合作)為 10% 至 16%。換言之，雖然媒體上曾浮現出部分家族企業紛爭案例，但從 2019 調研的數據與母體數量來看，這只是其中的一小部分，顯示出臺灣家族企業整體狀況仍屬和諧，然而，掌權者更要藉此時機，趁早規劃正式治理機制，一方面防止越晚談論傳承問題而引發的家族紛爭，另一方面也提供掌權者更充裕的時間與家族成員達到傳承共識與周詳的傳承佈局。

二、臺灣家族掌權者關注焦點

企業優先：臺灣家族掌權者首要關注企業經營

從表 1 中發現，家族企業經營在前十項關注議題中占六項以上，顯示掌權者在企業「重新自我改造能力(ability to reinvent themselves)」是基業長青之基石上有高度認知。PwC《2014 全球家族企業傳承調研報告》中提到超過六成的全球家族企業同意「創新」是最重要的企業內部議題，也有將近六成的受訪者稱「重新自我改造的能力」是他們的優勢之一，但許多家族企業沒有做是因為不希望成為「敗家子」而讓企業敗在手中，他們不以成長創新為首要任務，反而以確保企業持續存活為目標。然而若要成為「百年企業」，建構家族企業擁有與時俱進的核心競爭力是更為重要的。

圖 6 臺灣家族成員關係現況



完全不同意 不同意 中性 同意 非常同意

表 1 不同年齡之家族掌權者所關注的家族傳承議題

	39歲以下	重要性	40-49歲	重要性	50-59歲	重要性	60-69歲	重要性	70歲以上	重要性
1	積極優化本業	4.72	積極優化本業	4.73	積極優化本業	4.74	積極優化本業	4.78	積極優化本業	4.78
2	資訊化系統提升數據化管理程度	4.55	協助繼任的企業經營者建立高階專業經理人團隊	4.55	協助繼任的企業經營者建立高階專業經理人團隊	4.67	協助繼任的企業經營者建立高階專業經理人團隊	4.60	協助繼任的企業經營者建立高階專業經理人團隊	4.59
3	與家族傳承相關的稅務規劃	4.46	企業內部培育員工晉升為高階專業經理人	4.49	資訊化系統提升數據化管理程度	4.58	建立高階經理人團隊激勵制度	4.49	資訊化系統提升數據化管理程度	4.55
4	協助繼任的企業經營者建立高階專業經理人團隊	4.39	建立高階經理人團隊激勵制度	4.47	與家族傳承相關的稅務規劃	4.57	與家族傳承相關的稅務規劃	4.49	與家族傳承相關的稅務規劃	4.53
5	建立高階經理人團隊激勵制度	4.39	與家族傳承相關的稅務規劃	4.43	企業內部培育員工晉升為高階專業經理人	4.56	企業內部培育員工晉升為高階專業經理人	4.48	企業內部培育員工晉升為高階專業經理人	4.53
6	利用資產組合管理平衡家族財富風險與報酬	4.38	資訊化系統提升數據化管理程度	4.43	建立高階經理人團隊激勵制度	4.47	資訊化系統提升數據化管理程度	4.43	整合企業資源與內控機制	4.39
7	企業內部培育員工晉升為高階專業經理人	4.38	培養家族後代成員管理財富的能力	4.39	重視公司品牌經營	4.33	培養家族後代成員管理財富的能力	4.35	協助家族後代成員取得好學歷	4.39
8	利用人脈網絡獲取企業經營與投資機會相關資訊	4.38	利用人脈網絡獲取企業經營與投資機會相關資訊	4.37	培養家族後代成員管理財富的能力	4.29	協助家族後代成員取得好學歷	4.32	培養家族後代成員管理財富的能力	4.39
9	在傳承過程中，與家族成員在傳承計劃上達成共識	4.31	從企業外部招募高階專業經理人的規範與機制	4.31	從企業外部招募高階專業經理人的規範與機制	4.29	從企業外部招募高階專業經理人的規範與機制	4.31	建立高階經理人團隊激勵制度	4.34
10	整合企業資源與內控機制	4.28	利用資產組合管理平衡家族財富風險與報酬	4.27	促進家族後代成員對家族企業使命感	4.27	以家族資源鼓勵家族後代成員創新、創業	4.31	協助家族後代成員建立自身的人脈網絡	4.33

■ 家族企業經營
 ■ 家族金融資本
 ■ 家族社會資本
 ■ 家族人力資本
 ■ 家族治理機制

資料來源 | 資誠 2019 調研

稅務為本：家族掌權者關注傳承相關稅務規劃

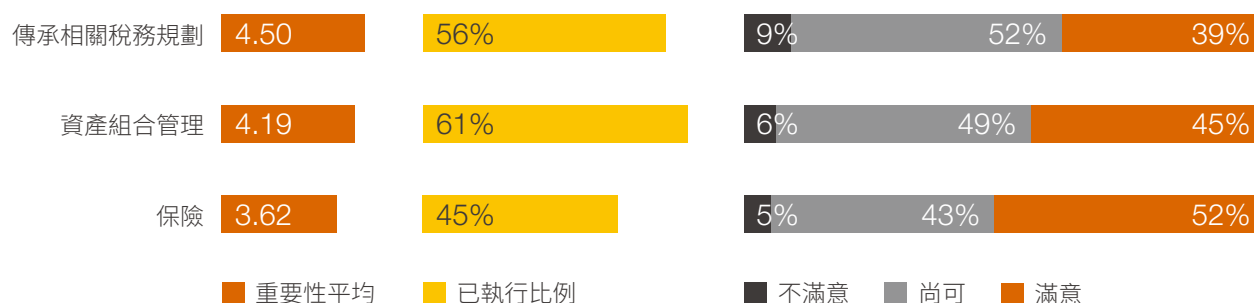
家族財富增值主要管道有二：家族企業市值穩健成長與家族基金管理完善。前者如默克家族、台塑集團，同時也是 2019 調研臺灣家族之共通點；而後者則以巴菲特與富過四代的洛克菲勒家族為代表。相較於家族財富營收面的成長，在富過四代的歐美成功傳承案例中，更多的是重視控制成本面的稅務規劃，及利用家族信託進一步達成財富分配與節稅目標，例如：洛克菲勒二世分別在 60 歲(1934)及 78 歲(1952)為家族第三、四代成立信託，明確規範了家族後代的財富分配與財富傳家的紀律！而 2019 調研結果顯示臺灣家族企業對於傳承相關的稅務規劃亦頗為重視：

1 在家族金融資本上，傳承相關稅務規劃是 37 項家族企業治理與傳承機制前五名中唯一非企業經營上榜的項目。

2 財富規模 40 億以上之家族，75% 以上都已執行稅務規劃。

整體而言，家族掌權者雖然普遍對「傳承相關稅務規劃」頗為重視，但是確實執行的家族卻仍不到六成。2016 年 G20 央行及財長峰會後的公報確定落實國際稅收合作後，在國際打擊避稅的措施接連發布及國內稅務機關獲取查稅資料的管道不斷增多的趨勢下，高資產家族們應正視其相關稅務影響，妥善管理租稅負擔及風險已刻不容緩。

圖 7 家族掌權者對金融資本關注的方向：首重傳承相關稅務規劃



能力養成：60 歲以上開始關注後代能力養成

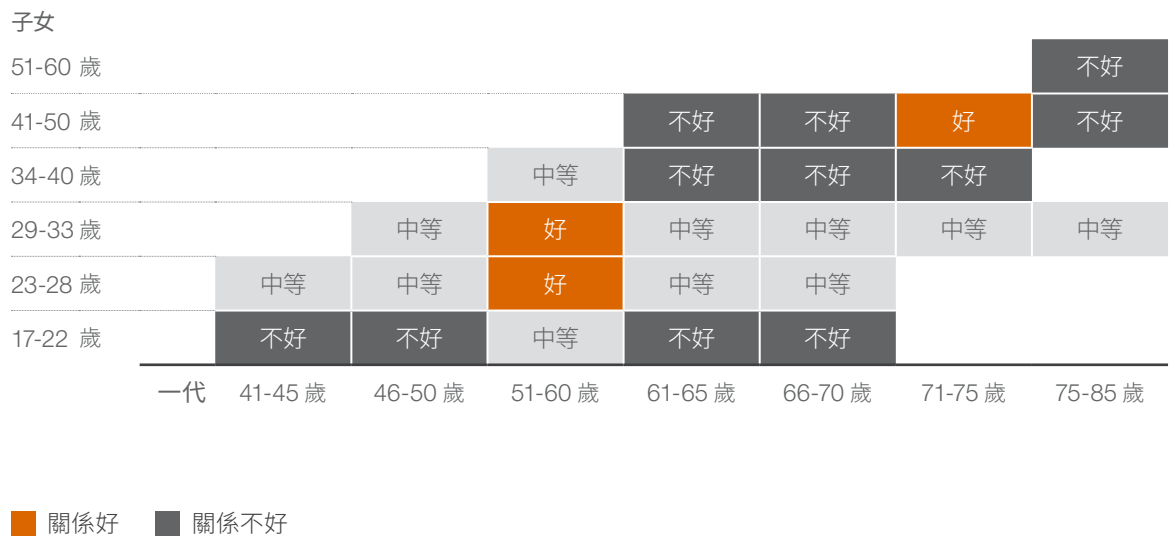
根據哈佛大學家族傳承學者 John Davis 研究，家族掌權者與後代在家族企業中的共事品質受雙方年齡的影響，最佳共事年齡區間是前者 51 至 60 歲或 71 至 75 歲，分別對應後者 23 至 33 歲或 41 至 50 歲。（詳見表 2）。

2019 調研顯示家族掌權者自 60 歲起對於後代能力養成的重視程度明顯增加（詳見表 1，從 60 歲起，前十大關注議題中，家族人力資本領域項目由一項增加至三項）。

此時二代年齡多在 35 歲左右，證明自我價值的信念愈發強烈，但可惜已經錯過了一代傳授老闆學的黃金時刻。不過，掌權者仍可通過聘請影子導師（參閱本章第三節）協助培養二代能力。

上述發現警示臺灣家族掌權者應趁早規劃二代，甚至孫輩的能力養成，通過有系統且完善的學習規劃培養家族接班人。此部分詳見第肆章「傳承計畫與後代能力養成」。

表 2 掌權者傳承老闆學：掌握代際溝通的黃金時刻



資料來源 | Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. Family Business Review, 2(1), 47-74.

三、臺灣家族掌權者傳承思維

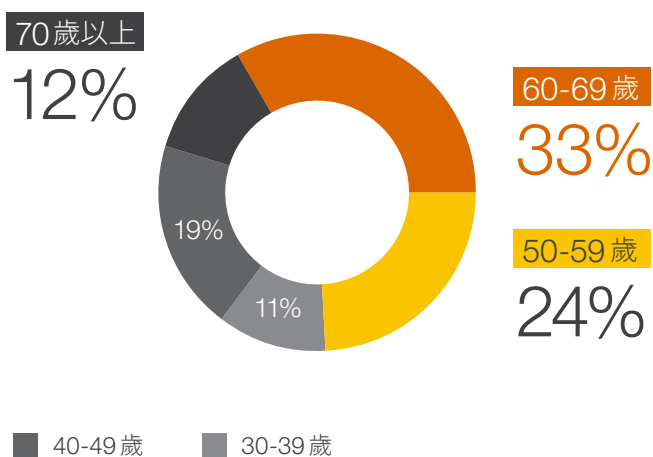
傳承規劃越早開始，所費心力就越小

家族傳承與企業交接班的課題並非一蹴可幾，當掌權者正值企業升級轉型的關頭時，自己的下一代也逐漸成長，眨眼之間便面臨交棒壓力，若在此之前沒有任何的準備，那麼傳承將是難以起頭的艱鉅任務。

與企業發展優先制定長期目標的策略相同，掌權的企業家們亦應不定時假想自己身處 10 至 20 年後的位置，回頭思考現在該採取的行動。儘管無法馬上完善所有的傳承規劃，卻可以幫助企業家提前做好準備，令每個階段任務水到渠成，如同複利效果一般，越早開始思考交接班問題，所需花費的心力就越小。若以 50 歲做為交接班的分界點，估計臺灣目前有 69% 的企業家將面臨交接班問題，掌權者在管理企業之時，也應及早為傳承接班草擬輪廓。



圖 8 受訪家族企業的掌門人年齡



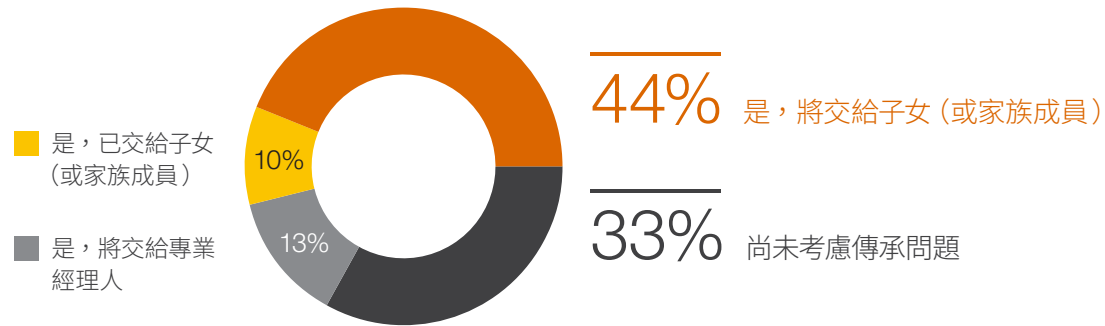
資料來源 | 資誠 2019 調研



三分之一的掌權者尚未考慮傳承問題

當前超過半數的臺灣家族企業掌權者希望將事業交給子女，其中有 10% 已交給子女，44% 將交給子女，顯示出臺灣家族企業掌權者仍偏好家族 CEO，也顯示子女教育與能力培養的重要性。此外，33% 尚未考慮傳承問題的掌權者年紀顯著較輕，但若按照臺灣家族企業大多偏向交班給家族 CEO 的情況下，子女教育計劃應越早開始越好，也突顯了年輕掌權者雖未考慮傳承問題，仍應關注如何提升子女能力，以防止未來掌權者考慮傳承問題時卻面臨許多無法匹配交班期待的情況。

圖 9 家族企業交班現況



資料來源 | 資誠 2019 調研

「君王型」掌權者應注意交接班風險

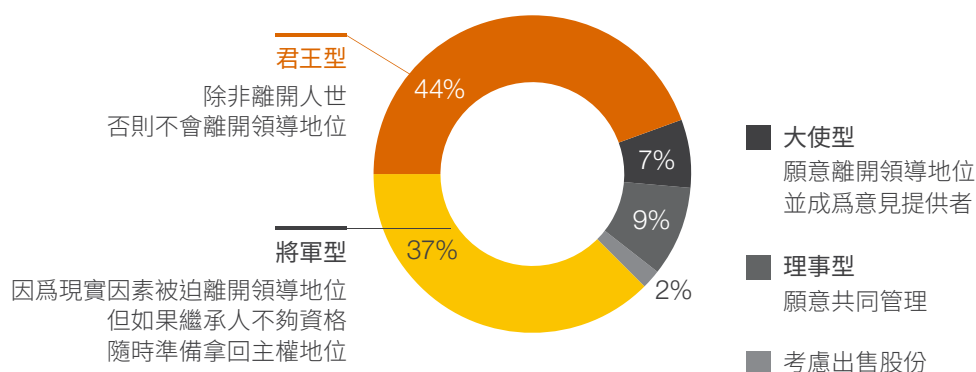
根據 Sonnenfeld(1988)的研究，企業掌權者交班態度類型可分為：君王、將軍、大使和理事等四種類型，分別可以對應 2019 調研中交班態度分類的「只要身體健康，則持續掌管事業經營」、「仍保有最終決策權，但已經（或準備）把部分經營事務交由繼任者負責」、「已經（或準備）退居幕後，作為事業經營的意見提供者」、「已經（或準備）與繼任者共同管理事業」。而臺灣家族企業掌權者有 81% 屬於「君王型」及「將軍型」，顯示期盼企業主在交接班過程中做到「放權不放手」，仍是一項挑戰。

此外，我們發現持有「只要身體健康，則持續掌管事業經營」交班態度的掌權者，有 50% 尚未考慮傳承問題，是四種類型當中比例最高的，更突顯出掌權者「君王型」的人格特質，且君王型掌權者選擇「尚未考慮傳承問題」的比例並未隨著年齡增加而降低。然而，越晚考慮傳承問題就意味著越少時間執行傳承計畫、培養接班人以及與家族成員間達到傳承共識，存在著一定的傳承風險。

為了降低太晚考慮傳承問題而引發的風險，則必須克服掌權者在交接班時會面臨的心理層面問題，此時可以考慮加入影子導師 (mentor) 從旁協助。

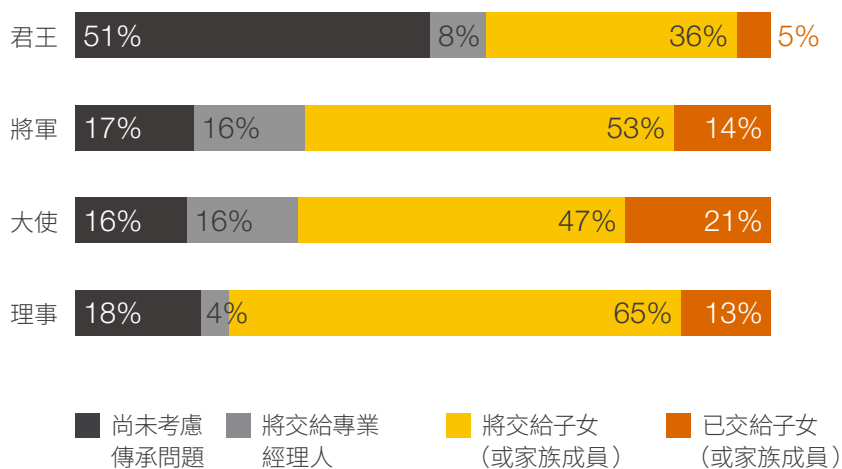


圖 10 家族企業交班態度（對應 Sonnenfeld 研究結果之類型）



資料來源 | 資誠 2019 調研

圖 11 掌權者人格特質與交班態度的關係



資料來源 | 資誠 2019 調研



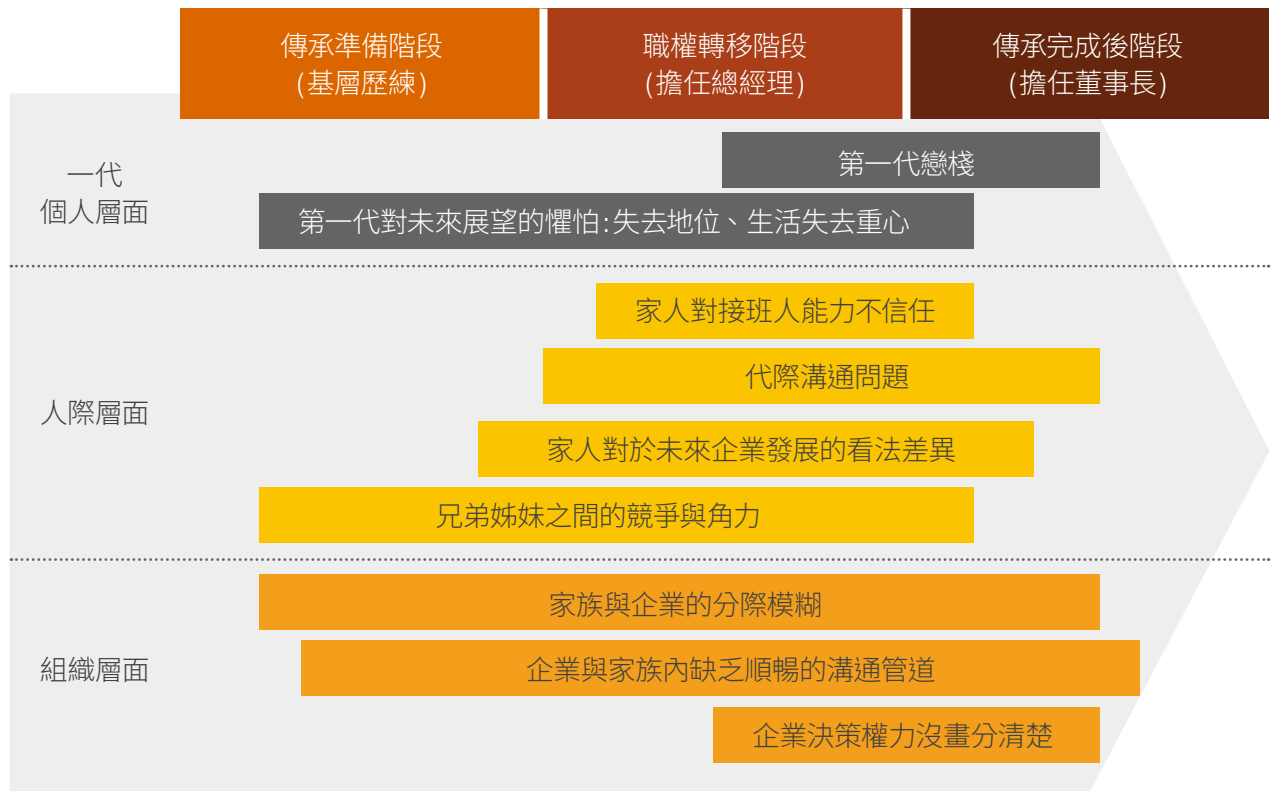
掌權者與後代為何在交接班過程中 需要「影子導師」協助

根據學者⁵ 研究，交接班過程中發生的問題可從兩個維度歸納：一是個人層面、人際層面與組織層面；二是交接班準備階段、職權轉移階段與交接班完成後階段(見圖 12)。家族掌權者可從上述兩個維度分析可能發生的問題，並做預防。

家族後代從家族企業基層職位晉升到擁有部分權力的總經理及權力完全移轉的董事長之過程中所面對不同層面的心理問題、溝通問題，所需要不是標準化的作業流程，而是因個人狀況、家族狀況、企業狀況而異的顧問諮詢，此時可藉由「影子導師」的角色協助解決。

5. Matthias Filser, Sascha Kraus, Stefan Mark (2013). Psychological aspects of succession in family business management. Management research review

圖 12 交接班過程中會面臨的心理層面問題



掌權者個人層面包含掌權者不願意制定接班計劃（放手）的原因：

1 不放心將事業交給他人

創業家的能力、策略雄心、觀照全域的思考方式，甚至「霸氣」，通常都遠高於一般人。由於自己太能幹，因此格外不放心將企業交給其他人

2 交棒後的不捨及失落感

對許多創業家來說，事業是一生心血的成就，也幾乎是他人生的全部。退居二線，其心中會有不捨及懼怕面對交棒後的失落感。

54% 的掌權者仍傾向 由家族後代擔任 CEO

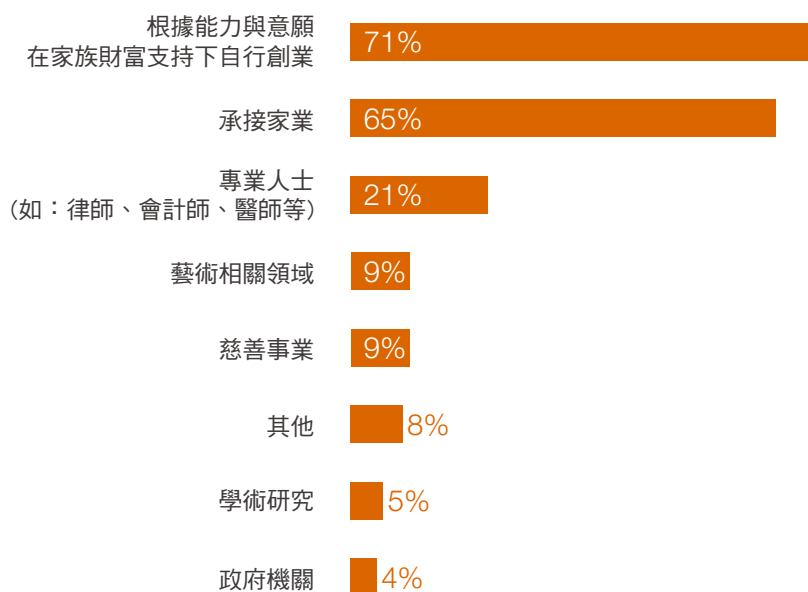
2019 調研中針對家族企業交班現狀的調查顯示，54% 的掌權者傾向將企業傳承給後代，多於交給專業經理人的 13%，但當家族企業規模越大時，選擇專業 CEO 的比例也越高⁶，顯示出管理大規模企業的人才庫不應侷限在家族成員，如何形塑專業經理人留任並與家族成員共治的文化，是這些掌權者該思考的，此部分可參考第參章第二節：如何納入專業經理人以建立接班梯隊。

71% 的家族掌權者希望後代自行創業 65% 希望後代承接家業

不論是自行創業或是承接家業，子女都面臨同樣的挑戰：第一，不可能一成不變的維持掌權者經營管理方式，此時要關注如何優化企業，或是尋找、建立新的資源以多角化經營、豐富家族的產業資源；第二，後代自行創業或承接家業的能力與社會資源都不可能在短時間累積而成，要如何有系統的培養後代，可參考第肆章：傳承計畫與後代能力養成。

6. 在 Morten 與 Kasper 等人(2007)的研究中，規模較大的企業通常更容易使用專業 CEO 來傳承，且引進專業外部 CEO 接班比家族成員擔任 CEO 接班更顯著提升企業的獲利能力。

圖 13 家族掌權者對於後代未來的期待





第參章

臺灣家族企業 優化進程與接班展望



維持競爭力，是臺灣家族企業的巨大挑戰

臺灣企業經過過去四、五十年的披荊斬棘，形成良好的基礎，但隨著消費者的習慣逐漸改變、市場變化越來越快、市場成熟令紅海內的競爭力度增加、人力與環境成本墊高、以至中美貿易戰宏觀局勢等外部因素，都對產品供應鏈、銷售乃至於商業模式產生了巨大的影響；加上創業者開始步入中老年，不少家族企業同時面臨內部因素的考驗：二代意願與能力問題、專業經理人難尋、內部人才的培育、高階經理人的銜接斷層等等，如何維持競爭力，持盈保泰變成臺灣家族企業的巨大挑戰。

歸納 2019 調研結果，我們將臺灣企業維持競爭力最主要的挑戰定位在三個項目上：

- 1 數位化與商業模式轉變
- 2 專業經理人的招募、培養、激勵與留任
- 3 併購—跨越有機成長、達成升級轉型的利器

本章節將透過與家族掌權者、專家學者的訪談結果，深入分析這三個挑戰，以及臺灣家族現在可能面臨的情境，並提供家族掌權者新的思考方向。

一、臺灣家族企業首重優化本業

根據 2019 調研數據顯示在 37 項家族企業治理與傳承機制之中，積極優化本業(如創新、研發新產品、加強品質控管等)是家族掌權者最重視的一項，且已執行比例達到 93%，可見臺灣企業的特點是對本業專注，透過不斷地流程優化與成本掌控，嚴格有紀律的執行，達成最有競爭力的品質與效率，拉開同業的競爭，許多甚至成為全球的隱形冠軍。

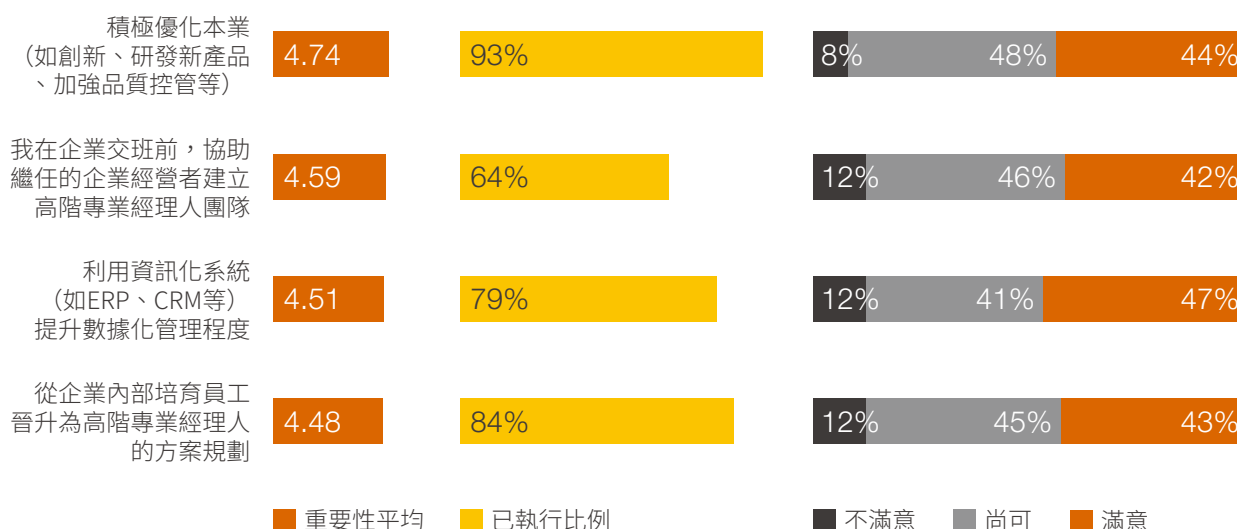
另外，值得注意的是，利用資訊系統(如：ERP、CRM等)提升數據化管理程度的執行比例達 79%，代表臺灣家族企業資訊化的程度已高，在管理上已有十分良好、紮實的數據化基礎。然而，良好的資訊化其實並不足以應付整個市場的改變，因為資訊化的概念是自動化、簡單化，著重的方向以財務或降低成本為核心，根據企業的不同需求，解決方案有大有小，包含文書處理和會計軟體等其實也都算是資訊化的一種。

「數位化轉型」是下一代家族企業接班時的切入點

展望未來，數位化將是科技發展的趨勢之一，不論是透過內部產生、外部蒐集的資料，都將進而影響營運方式。但在新科技與消費者越來越高的期望推動下，消費者獲取資訊的能力越來越強，也越來越清楚自己要什麼，甚至比廠商更專業，個人化、客製化的服務越顯重要。而當這個效應逐漸由消費端往生產端蔓延，考驗著整個供應鏈的快速應變能力與資訊獲取的即時性，數位化慢慢成為企業的關鍵能力之一。

隨著電商崛起，許多傳統商業模式遭到挑戰。以零售業為例，當線上購物越來越普遍，線下實體店家的業績勢必受到影響，而家族掌權者如果在經營上仍複製過去的成功經驗，埋頭製造自己認為好的商品或服務，可能已無法對接市場。

圖 14 家族企業經營對於積極優化本業之相關項目的重要性與執行度



例如 1996 年創立的 SO NICE 本土女性服飾品牌面對電商崛起⁷，從尖峰時期的 120 家分店，在 2012 年已減少三成，又面臨創始人年紀漸長，企業經營上內外交迫。二代於 2012 年進入公司之後發現，消費者沒有時間逛街與門市銷售人員的銷售習慣才是最主要的挑戰，於是透過導入 APP，整合市場區隔與消費習慣，在線上進行推廣，並同步線下實體店面系統，對消費者而言更為便利；同時配合內部培訓，讓線下實體店面的銷售人員理解線上推廣對線下銷售有正向影響，並將線上業績導入線下推薦下載 APP 的銷售人員，其將實體店面客戶導引至線上商城購物的獎金更增加 50%，排除業績可能被排擠的疑慮；推廣 APP 過程當中，亦建立顧客與銷售人員關係，增加品牌黏著度。內部外部的分進合擊，使得公司的外部行銷、內部行銷、關係行銷三者之間形成正向循環，馬上改善了業績，2012 年至 2018 年間，從營收從不到 5 億翻倍至近 10 億。

7. 資料來源：《哈佛商業評論》，2019 年 03 月

從這個案例中可以發現，面對新的消費形態：

下一代經營者的優勢開始出現

下一代的消費習性、喜好與價值觀較上一代更貼近消費者，因此，「數位化轉型」會是下一代在家族企業接班時建立戰功的切入點。

數位化需建立在資訊化的基礎之上

企業若要著手於數位化的變革，首先必須要有資訊化的基礎。值得注意的是，SO NICE 之所以成功，是在導入新科技的同時，同步培訓人員並更新了內部的管理制度與流程，在 P.P.T.(Process, People, Technology)，三位一體的變革下，才有可能使得數位化達到良好的效果。



臺灣知名的母嬰服飾廠商

PwC 實務案例

母嬰服飾市場除了面對出生率不斷地下滑，更大的挑戰來自於消費文化的改變。從過去逢年過節的正式服裝需求，以及對服飾設計的挑剔，現代父母更隨興地幫小孩購買衣服，也朝向寬鬆、簡易設計，以及美式穿著的流行走，這對於傳統服飾的打擊很大。

在專業經理人及企業家二代的共同領軍下，這家企業重新調整產品組合、門市的活動與顧客的體驗，並且加速投資在數位行銷及全通路整合的創新專案上，期望在新的消費市場中，持續領先及競爭力。

在數位化轉型的部分，PwC 指導該廠商建置、蒐集、分析大量的數據及轉化為有價值的資訊，協助一家過去多倚靠商業經驗及直覺決策的企業，轉型為數據導向決策及提供最新的數位化消費體驗等嶄新活力的數位企業。

二、如何納入專業經理人以建立接班梯隊

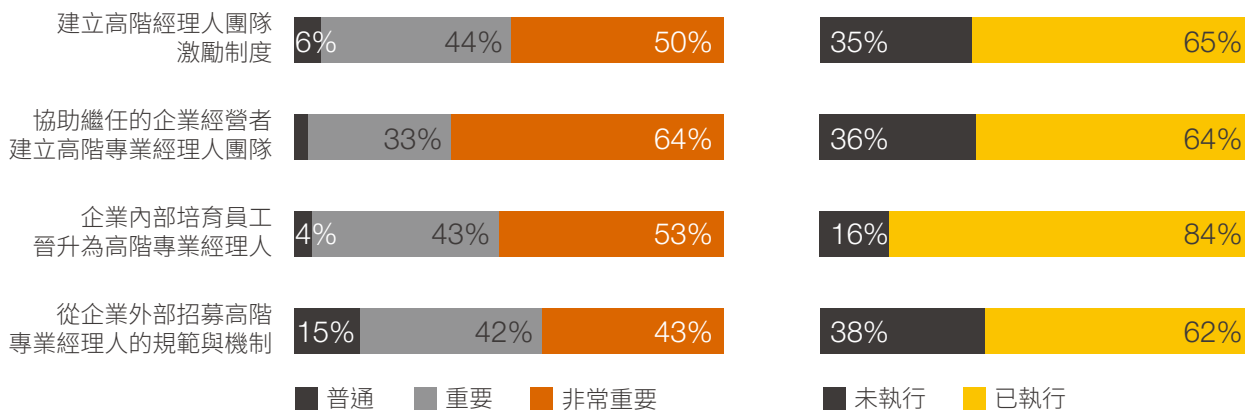
臺灣家族企業普遍認知建立專業經理人團隊的重要性

成功的企業傳承應是一個接班梯隊的圓滿接班，因此，不論是由家族成員接班的李嘉誠，或由專業經理人接班的默克家族，如何協助繼任的經營者建立高階經理人團隊與積極優化本業是家族企業基業長青的雙主軸；但前者已執行比例僅 64%，是企業掌權者須重視的核心任務之一。

隨著臺灣家族企業步入環球家族企業發展周期的青壯期，在市場競爭的壓力與日新月異的科技驅

使下，超過八成的受訪者認為從內部培養或建立良好的專業經理人招募與留任機制是重要的，而其中有 96% 的人認為應該協助繼任的企業經營者建立高階專業經理人團隊。以執行比例來看，企業主較關注在「企業內部培育員工晉升為高階經理人」，而從外部招募高階經理人、協助繼任者建立高階專業經理團隊、建立高階經理人團隊激勵制度的比例相對較低。

圖 15 家族企業在建立高階專業經理人吸引與留任之文化的重要性認知



資料來源 | 資誠 2019 調研

註：數值 3% 以下者擬不標示

形塑家族企業中專業經理人成長文化是掌權者交班時的重要任務

接班人所需要的資源與能力並非一個點，而是一個面，因此我們必須由一人接班的想法，轉換成「一個團隊」的接班想法，要打造完善的接班梯隊就必須網羅各方優秀人才，而非單靠家族內部的人力資源，這突顯了吸引與留任高階專業經理人的重要性。

不論掌權者傳賢或傳子，企業中應該都要建立吸引與留任專業經理人的文化與環境。做為負責任的掌權者，要思考的不僅是挑選繼任人及如何傳承後代的問題，而是在安排接班的過程中思考企業如何有堅強的治理架構與體質，令傳承至後代時有更堅固的基礎。

因此「高階經理人接班梯隊機制」狹義來看是建立專業經理人文化，但廣義來說則是建立企業管理及運作的專業化。

專業經理人的引進、制度與文化的建立在不同產業皆有差異，在專業知識及技術含量較高、市場變化速度較快的產業中，引進專業經理人的效益，可能比從內部提升家族成員的能力還要高；相反的，一些具有獨特市場經營方法的隱形冠軍或傳統產業，家族成員更可透過自身社會網絡的優勢，而勝任經營者的職位。

案例



家族企業「萬豪國際」 如何留住人才？

家族企業中，有才幹的非家族高階主管不會久安其位，因為他們覺得自己不太可能在企業中擔任最高階的主管，那些職位只有創辦人家族成員才能擔任，因此必須：

- 1 企業大部分職缺從內部擢升，讓人才覺得自己升遷有望。
- 2 善待人才。萬豪酒店接班人外部CEO亞尼表示：「比爾(萬豪集團第二代家族CEO)是很棒的上司和導師，我在萬豪的事業發展一直是動力十足，從來不會感到不滿。」
- 3 挑選忠誠的人才。萬豪酒店接班人表示：「我不願意帶著自己的專業投靠原公司的對手，那麼做等於不忠。」

專業經理人的不同接班模式

在建立高階專業經理人接班團隊的過程中，「傳子」時必須注意專業經理人是否能與後代接班人產生良好的化學變化，「傳賢」時也必須注意企業在專業經理人的管理下，是否依然符合家族的利益與

願景，且產業規模、家族結構與地區文化，都會影響到家族與專業經理人之間的互動。因此，我們依據質化訪談中專業經理人在接班時所扮演的角色，歸納出以下三種具有特色的交接班模式。

1. 輔政大臣代其位，待少東養成實力再還其棒

接班人要從掌權者的手中接過棒子，必須先進入公司，從基層職位一路做到高階主管，熟悉公司各方面的垂直業務與橫向部門，最後才是掌權者把權力漸漸地移轉到接班人身上，完成交接班任務。「交接棒」一詞看似容易，事實上得經歷過漫長的時間，因此，在掌權者即將退位，接班人卻還未能夠承接企業所有事務的過渡期，必須要有一位合適的人來「代位」，而這通常是企業中為掌權者信任且支持接班人的老臣。

企業訪談過程中，就有「代位」的老臣在後代培養足夠的能力且準備接位的時候，表示：「這個位子本來就是你的，我只是先幫你顧著。」如此具有忠誠與風度的老臣，同時為掌權者與接班人節省了不少心力。然而，老臣能夠如此順利的輔佐後代接班，而非演變為鳩佔鵲巢或老臣問題，可能也因企業所在的地區文化與企業屬性而有所不同，不過，卻更加凸顯出企業要塑造良好專業經理人文化的重要性，並使專業經理人能夠同享交接班規劃的願景。

2. 建立同儕團隊，同時為公司注入新氣象

一位企業創始人在準接班人MBA畢業後進入家族企業任職同時，聘用了學歷相仿的8位儲備幹部加入幕僚團隊。目前已接任董事長的二代接班人說，當時父親有意識到公司舊的管理架構有瑕疵，所以期盼藉著新一批的年輕管理者，可以在公司樹立新文化。由於公司既有的文化與氛圍通常是創辦人建立的，因此創辦人的角色與形象會較難推動新氣象的變革，而透過接班人與其同儕接班梯隊的加入，剛好是個順水推舟、借力使力的好機會，反映華人總是有自省文化的智慧。

3. 成立集團領導決策小組 (適合重量級企業的接班模式)

台塑集團因事業體龐大、涵蓋多項跨領域的關係企業且家族成員眾多，如此複雜的利益關係結構不可能只單靠一人接班、一人決策，因此台塑著名的「七人決策小組」應運而生。當時的七人決策小組包含了四位家族成員（王文淵、王文潮、王瑞華、王瑞瑜）與三位老臣（台塑企業總管理處總經理楊兆麟、南亞塑膠董事長吳欽仁、台塑董事長李志村），如此被外界稱作黃金比例的組合，使得企業營運的方向不僅可顧及家族利益，還可納入外部專業人士的意見。

而隨著時間與環境的推移，七人小組轉變成九人小組，除了原本四位元老級的台塑家族成員，其餘五位皆為高階專業經理人（台塑董事長林健男、南亞董事長吳嘉昭、台塑化董事長陳寶郎、台塑河靜鋼廠董事長陳源成、台化副董事長洪福源）。此一家族成員與專業經理人比例的變化，代表了專業經理人重要性的提升，也代表了包含王家成員與老臣在內的七人小組早先就達成的共識：要使企業集團朝向全面交棒給專業經理人的方向。

如今，九人決策小組已分為由五位高階專業經理人所組成的「行政中心」，以及只有家族成員的「管理中心」，且台塑集團副總裁王瑞華表示，希望培養更多第三、第四代的家族成員加入。透過「行政中心」與「管理中心」的運作，台塑集團也成熟地邁向所有權與經營權分離的階段。

繼任者如何建立高階專業經理人團隊

考量接班人必須長久地與高階專業經理人共事，因此比起能力，與後代溝通無礙、相處融洽更為重要。在落實協助繼任者建立高階專業經理人團隊時，若專業經理人與其之間可以有更高的熟悉度與協調度，也越可能成為未來掌權者的得力助手。

隨著專業經理人文化的建立，代表著家族成員將有更多的心力放在企業整體的營運方向、組織架構的調整與內部的人才任用，其中，也有企業主認為，接班時後代的管理能力養成比專業能力養成更為重要，因為專業能力可以在較短的時間內習得，管理能力卻需要長久的栽培與經驗的積累，因此展望未來，家族成員必須與專業經理人各司其職、攜手合作，帶領家族企業走向永續經營。

1. 從同窗共讀到同事相友

如同先前提到的案例，學歷相仿的 8 位儲備幹部目前還有 4 位仍在公司服務。由於同質性高、價值觀接近，在建立革命情感時，亦可從不同於父親的視角審視公司的管理營運，也有「可以一起罵老闆」的夥伴。

更重要的是後代接班前之歷練，從基層做起耗費太多時間，而從太高的管理職位開始做又會太孤單，且沒有犯錯的空間，因此與同窗一起擔任基層主管，可以借鏡公司高階管理人員的錯誤、找出公司存在的問題，也可相互提點與勸勉，而共同成長之下的高階經理人團隊，會與接班人在合作上更得心應手。

2. 縮小與擴大的接班梯隊養成法

一位浙江 50 億淨資產的 45 歲已接班的家族 CEO 表示，其父親在 2008 年金融危機後將他安排在集團底下的孫公司歷練，透過全權負責其生產、成本及營運的管理，並於 2013 年在孫公司建立未來儲備之接班梯隊，等到後代與其高階經理人在公司中養成一定的能力與熟悉度以後，在 2016 年再將團隊對接集團相關部門，踏出順利接班的第一步。

三、透過併購推動家族企業再上一階

併購策略的使用是當下臺灣家族企業明顯之弱項。歐美企業、臺灣科技大廠及中國國企及民企分別自 1995、2000 及 2014 年以來藉由併購策略成功實現企業全球競爭力的跳躍，反觀在 2019 調研中臺灣家族企業認為「利用併購策略進行企業升級轉型」的重要性較低且已執行率僅有 34%。因此協助掌權者建立對於併購的瞭解與認知，再到論證探討及最後的執行，是企業傳承轉型及接班人建立戰功的重要任務。

臺灣家族企業主要面臨的內部及外部壓力

臺灣家族企業的殷實與穩健，為臺灣經濟打下良好的基石，但從 2019 年開始國際政經局勢不確定性上升、保護主義抬頭，在外有中美貿易紛爭、英國脫歐等宏觀趨勢變化，內有傳承壓力的情況下，家族企業面臨艱鉅的國際競爭挑戰。

根據資誠發布的《2019 臺灣併購白皮書》，家族企業現在主要面臨三個內部壓力與三個外部壓力：

內部壓力

- 1 **家族接班挑戰**
後代無接班意願、家族接班人選未定或無接班計劃、老臣與新世代不和、無專業經理人團隊。
- 2 **產業成熟與核心僵固**
產業成熟缺乏成長動能、競爭激烈；團隊按照過往成功經驗決策，未能因應市場需求調整。
- 3 **內部資源有限**
缺乏國際人才及技術研發能量、資金不足等限制。

外部壓力

1 跨市場

面臨全球保護主義、國內市場飽和等情形，須思考如何進行全球佈局，開發新客戶及市場。

2 跨領域

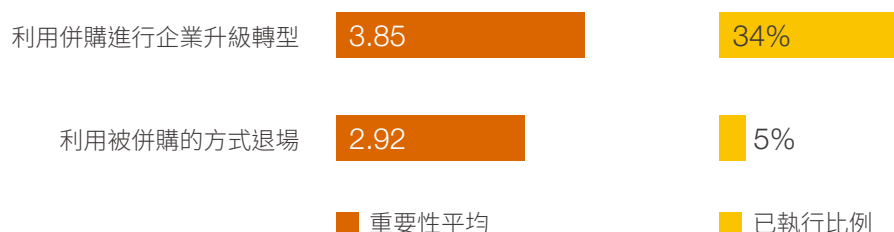
目前許多臺灣家族企業處於成熟薄利期，若未來成長動能有限，須思考如何透過跨業結盟進行數位轉型，達到商品服務差異化。

3 跨商業模式及生態系

近年各類新商業模式及生態系崛起，包含線上線下虛實整合、電子商務及共享經濟等，迫使家族企業須探討如何改變商業模式，切入新世代的產業生態系，達成企業永續成長。

部分家族掌權者在受訪時，同樣提到上述狀況，原因包含（但不限於）臺灣企業因內需規模較小，在海外又面臨到規模更大的競爭者。企業的有機成長已經不足以應付市場，經營遇到無法突破的天花板，需要更大的成長動能，雖然部分受訪者提到引進策略合作夥伴、併購和被併購或許可能是一個良好的方式來突破目前的發展瓶頸，但受訪者認為利用併購進行企業升級轉型的重要性僅 3.85 分，已執行比例為 34%（如圖 16），反應家族企業多以家族自身能力及資源在經營，不擅長以併購連結策略夥伴等外部資源；至於利用被併購的方式退場，僅 2.92 分，而已執行比例也僅有 5%，除了與前者同樣原因外，對於與企業有深厚情感的創一代是更不容易探討此策略。

圖 16 家族企業透過併購升級轉型或退場的重要性與執行度



資料來源 | 資誠 2019 調研



執行併購應注意的事項

2019 調研樣本中掌權者為創始人占 56% 且 60 歲以上為 45%; 展望未來十年，臺灣家族企業必將進入大範圍的交接班階段，屆時承接家業者必然在專業、情感及策略思維上較上一代對「併購」較為理性；因此針對此一課題，普華國際財務顧問股份有限公司游明德董事長指出，從併購方及被併購方兩個角度解析，在思考併購時，家族企業掌權者首先應清楚勾勒：

- 1 企業轉型要轉到哪？

- 2 企業升級需要什麼技術？

- 3 企業進入新興市場需不需要自己建立整個供應鏈？

- 4 家族下一代會不會進入公司？

- 5 家族未來以什麼方式持有公司股份？

其次，關注併購過程當中的重要問題

身為併購方

切勿太過急切，而忽略企業文化衝擊戰

有些過往的家族企業併購案例中，一旦操之過急，理想化地期待被併購企業沒有文化衝擊，一併購就可以馬上獲利，但其實買企業就跟買中古屋類似，買到手還要整修、裝潢、購置傢俱等，並不是一步到位。

決策者經驗與外部資源不足， 必須有外部專業機構或行業專家協助

部分臺灣製造業會引用過去成功的經驗，決策通常是以掌權者的想法為主，但因為併購並非單純的商業買賣，很多「眉角」需要注意，尋找外部資源的補強尤為關鍵，包含法律、稅務、財務、承銷等等，都需要有專業人士協助。

身為被併購方

客觀的思維，也就是被併購不代表失敗，而是另一種讓企業延續的方式

傳統的觀念是要守住家業，不能將經營權交到別人手上，這種想法在現在來看稍嫌狹隘。隨著時代演進，越來越多家族企業掌權者認為被併購也不是件壞事，讓家族外部的專業團隊經營管理，也是一種讓企業延續的方式，並且將家族成員從必須接班的心理壓力中解放出來。

家族股份退場可循序漸進，以保障企業員工的福利及併購方較順利完成接手

家族企業與員工之間通常有著較為緊密的關係，家族企業掌權者有時候會因為與員工情感上的連結，而不願意將企業股份出售。但被併購不代表一次要全部賣出所有股份，可先透過引入部分外部資金及其背後的資源，確保企業能夠存續，這樣除了能保障企業員工的福利不會受到損害，也能一邊觀察是否能將企業託付給併購方，而利用換股的方式，也可以先進入併購方的股東會，等到雙方有了默契再完成整併。

最後，臺灣家族企業目前被國外機構併購，的確能夠幫助企業獲得全球化的資源，但是對臺灣的產業競爭力卻可能產生空洞化的結果，因為有許多家族企業在產業鏈中具重要位置，要是其中一環斷掉，可能使得臺灣原有的產業生態系發生變化，長期下去恐對臺灣國家競爭力和安全造成重大影響，若由政府帶頭，協助引導將各個產業整合，則可創造良好的產業生態系。

第肆章

傳承計畫與 後代能力養成

- 
- A photograph of two men in business attire (shirts and ties) looking at a document together. The man on the left is pointing at the document with a pen, and the man on the right is holding a pen to his chin, appearing to be in a discussion or meeting. The background is a blurred office setting with large windows.
- 8 Jeffrey A. Barach, and Joseph B. Ganitsky(1995). Successful Succession in Family Business. Family Business Review 8 issue: 2, page(s): 131-155.
- 9 Breton - Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. Entrepreneurship theory and practice, 28(4), 305-328.
- 10 參考第參章第二節：如何納入專業經理人以建立接班梯隊
- 11 參考第伍章第三節：建立正式治理機制是當務之急
- 12 董事會對領導接班人問題負有責任，必須主動，否則就沒有善盡公司治理之責。董事會必須根據潛在接班人的進步情況、需要什麼技能、公司的業務需求來定期檢討接班計劃和接班人選擇標準（資料參考：哈佛商業評論夏季號特刊——家族企業接班大佈局）

一、傳承過程學術研究之成果

從傳承原則到繼承者培養與選任的全方位傳承規劃

一個完整的傳承過程中牽涉的人、事、時、地、物範圍甚廣，過往學者對於家族傳承的研究多集中在交接班、權利移轉的當下，然而交接班前從家族成員彼此要達到啟動傳承的共識、繼任者的培養、再到最終的交接班，其實保守估計也要 20 年左右⁸，

這也呼應了第貳章所提到：若一代超過 60 歲，更要著重在「孫輩」的人力養成。

引用學者蒐集過往 30 年家族傳承論文研究的結果⁹，我們發現完整的傳承過程包含了四步驟(見圖 17)：

第一步

要先明定傳承的原則，而且越早越好，除了讓家族成員可以對傳承原則得到共識並減少往後的紛爭以外，也可以減少選任過程的不確定性。

第二步

有了明確的人選範圍與標準後，就要開始對候選的繼任者進行培養，此時必須檢視公司未來發展所需要的人才與領導人該具備的能力，並在過程中調整培養計劃。

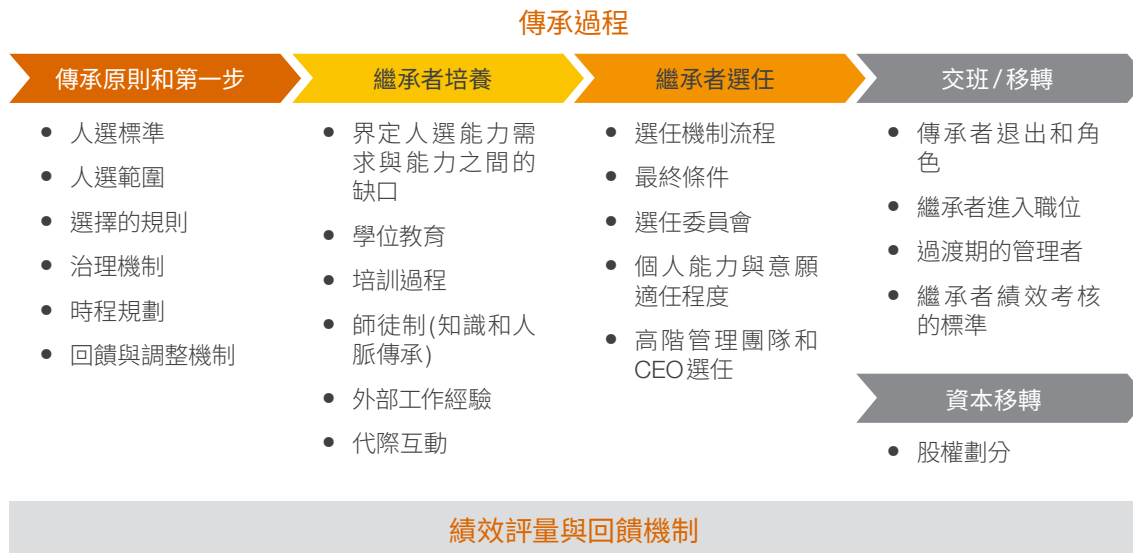
第三步

經過一段時間的培訓後，傳承者要在合適的時間對符合條件的候選人進行評估，評估過程可以加入專業外部人士(如：外部顧問、董事成員等)來消除家族內部評選時的偏見，此外，也要考量到高階經理團隊能否成為接班人的左右手，是否同時選任一組接班梯隊¹⁰來支持新任 CEO。

第四步

傳承者逐漸退位，並轉移領導權、所有權至繼任者，此時要確認股權的分配是否有利於繼任者對於事業的控制與領導¹¹。最後，由於繼任者的能力與企業目標不斷的變動，因此從傳承開始到傳承完成後都必須要有績效評量與回饋機制來調整缺口¹²，以確保家族企業的發展符合長期目標與家族利益。

圖 17 掌權者應即早思考傳承的範圍與過程



評量檢視

- 人選標準：您的接班人標準以能力為主？以子女為主？還是另有其標準與優先順序？
- 人選範圍：家族成員才是候選人範圍？還是外部專業人士也可納入考量？
- 學位教育：是否畢業於名校？學位要求至碩士或博士？
- 師徒制：掌權者是否親自帶領後代？或是安排家族企業中的老臣傳授經驗？或是雇用外部專業機構的影子導師 (mentor)¹³ 協助二代？
- 外部工作經驗：是否安排後代在投行業（如：J.P. Morgan）、創投業或顧問業（如：麥肯錫、BCG、PwC）實習過？

為什麼要安排後代至以上三種行業實習？

投行業	後代在投行業可學習企業如何透過一級市場籌資，解決往後家族企業擴張、升級轉型時的融資問題。
創投業	後代在創投業實習可為往後企業進行企業創投(Corporate Venture Capital,CVC)、資源整合與併購鋪路，亦是後代建立戰功的機會。
顧問業	後代在顧問業實習過可幫助家族企業未來升級轉型時需要的專業知識與資源。

- 選任機制流程：符合條件的繼任者們要透過什麼流程選出最終繼任者？

13. 參考第貳章第三節：「影子導師」



協助後代順利接班的成功關鍵

為了探索家族接班成功的關鍵，我們從接班人接班時的準備程度、意願、代際共事關係、接班後企業績效及利害關係人對接班過程的滿意程度等五個維度對已有接班經驗的企業掌權者進行調查，有效樣本總共 98 份，經統計分析後得出以下三點結論：

- 1 接班意願正向影響
接班後企業績效及利害關係人的滿意程度**
接班意願由不同項目組成，包含承接意願、於企業中工作的心理回報。回歸分析結果顯示，當接班意願越強烈，企業績效越好，同時所有利害關係人對於傳承過程的滿意度也越好（包含上一代、所有家族成員與非家族成員的企業員工）。

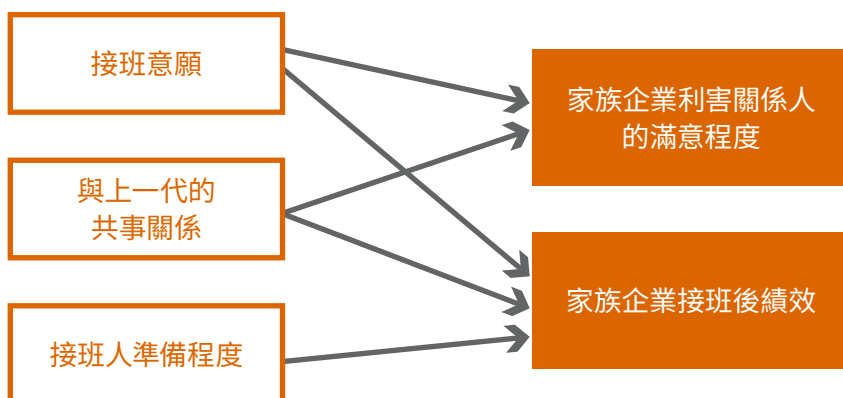
- 2 與上一代的共事關係越好
接班後績效和接班過程滿意度越好**
接班人與上一代的關係，包含是否願意共用資訊、合作、相互支持，將會影響接班後的企業績效與利害關係人對接班過程的滿意度。

- 3 接班人準備程度越完善
接班後企業績效越好**
接班人準備程度主要包含商業經驗、企業經營導師、學歷、商業課程等能力評量項目。

研究結果顯示：接班人準備程度、接班人意願及與上一代共事關係都與家族企業接班後績效有正向關係，而其中，接班人意願及與上一代共事關係則對於家族企業利害關係人滿意度有正向影響，但影響家族企業接班後績效程度最高的是接班人意願，影響性甚至超過接班人準備程度，這也突顯出父輩透過言傳身教及家族和諧以形塑後代接班意願將是重要議題，換言之，在下一代進入家族企業工作後，共事關係亦應列入家族企業掌權者關注的重點之中。在家族成員之間的感性和企業方面的理性交互影響下，代際溝通的好壞將會對家族和諧與企業績效兩個方面都帶來影響。

至於能力該如何養成，通過針對成功接班的家族企業掌權者的深度訪談，我們歸納出一些「大同小異」的特點。大方向多是先在基層歷練（無論在家族企業內部或外部），等到累積一定的工作經驗後，才慢慢進入家族企業管理層，並在建立足夠的戰功後才加入核心管理團隊。（實際接班人養成過程詳見本章第三節）

圖 18 影響家族企業利害關係人的滿意程度與家族企業接班後績效之因素



接班人調查回歸分析結果			
自變數	依變數	β	顯著性
接班意願	家族企業利害關係人滿意程度	0.495	0.000***
與上一代共事關係		0.360	0.000***
接班意願	家族企業接班後績效	0.279	0.006***
與上一代共事關係		0.243	0.013*
接班人準備程度		0.230	0.023*

二、如何規劃後代能力養成以匹配家族掌權者之期望

後代能力培養方法與期望不應錯配

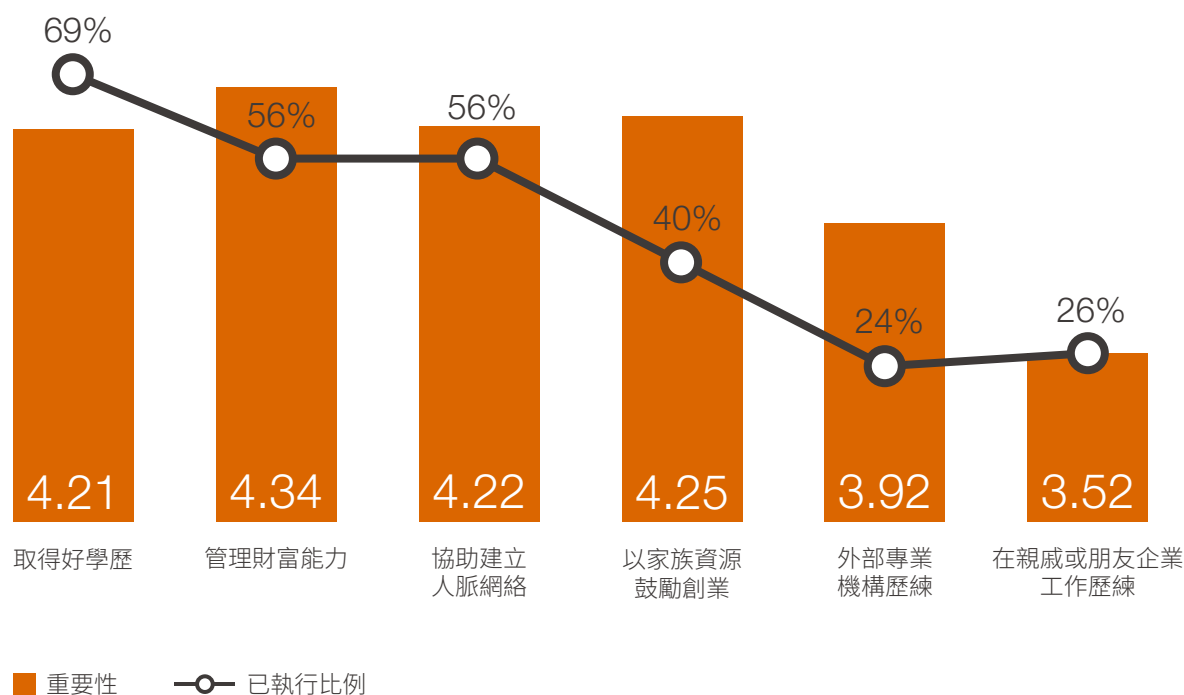
2019 調研中有 71% 家族企業掌權者願意以家族財富支持後代自行創業，甚至高於希望後代繼承家業的 65%¹⁴。

在家族人力資本養成上，家族企業掌權者覺得最重要的是管理財富能力，得分與其他選項皆十分接近，代表對於學歷、管理財富能力、協助建立人脈網絡、以家族資源鼓勵創業都十分重視，執行程度亦相對其他選項高。然而，後代外部歷練的重視程度與執行比例較低，對於後代在外部專業機構

歷練重視程度得分 3.92，而在親戚或朋友企業工作則僅有 3.52，執行比例亦皆低於 30%，顯示「易子而教」並非當前家族企業掌權者之主流。矛盾的是，目前掌權者對於後代的期待中，下一代家族成員除了承接家業占比 65% 外，更多是希望後代創業，占比最高，達 71%，掌權者卻更側重財富管理能力及學歷的打造，相對忽略後代歷經外部專業機構歷練(僅有 24%)，將導致後代實戰能力培養不足，勢將難以落實掌權者對後代的期待。

14. 參考第貳章第三節之圖 13：家族掌權者對於後代未來的期待

圖 19 企業掌權者對後代能力培養的重視度與執行度



資料來源 | 資誠 2019 調研

創業是鍛鍊後代能力的有效方法

家族企業掌權者對於下一代的期望中，「在家族財富支持下創業」的呼聲最高。究其原因，紛繁複雜。在此，我們著重強調創業對於鍛鍊下一代能力、優化代際共事關係及壯大家族企業的重要作用。

就鍛鍊下一代能力及優化代際共事關係而言，在專家訪談過程中提及，有一部分的家族企業掌權者會讓下一代在職涯開始時，先不要進入家族企業，而是自行創業，如此不僅能提升下一代能力，而且可以有效地避免「太子」效應的發生，同時也能夠以公正的歷練成果來檢驗接班人選的能力。由於自行創業時，後代必須對自創企業的成敗與管理負責，經營能力將得到提升。再者，創業成功與否作為評量接班人能力的公正指標，可避免下一代進入家族企業工作可能產生的企業員工因礙於情面而無法公正評量其能力的問題。最後，不論創業是否成功，

下一代在創業中過程所體悟的創業維艱，將使他們日後進入家族企業工作時更能體諒創辦團隊在經營上的挑戰，避免與老臣產生心理層面的矛盾，實現融洽的代際共事關係。

除了下一代能力培養與代際共事關係優化以外，下一代成功的創業可以讓家族企業達到多元化的水準擴張或是上下游串連的垂直整合，進而壯大家族企業。但一個新創事業要能夠成功，除了創業者的雄心壯志與堅毅的心理素質外，更重要的是企業是否能夠掌握重要的發展資源（如：科技技術、客戶關係網絡、合作方關係）與創業團隊能否具備足夠的經營智慧（如：企業價值定位、發展戰略規劃、內部組織與流程控制），家族企業掌權者在創業過程中透過緊密的代際溝通提供豐富的發展資源與經營智慧給予下一代，就足以讓下一代在創業過程中享有更多優勢。



1.5 代接班模式

一代是企業創始人，二代是家族企業的接班人，並持續經營原本的家族企業，這是我們所理解最標準的接班模式。然而，由於企業面臨宏觀的機遇與挑戰時，不僅要面對升級轉型，還要考慮到傳承接班的問題，除了「制式的」接班模式以外，1.5 代接班模式包含了更多種可能性：

1. 一代與二代共同創業

先不交付家業，而是共同開創新事業，引領二代共同參與開創企業的使命。

2. 二代自行創業

運用家族資金豐富家族當中的異業資源。

3. 二代承接家業後多角化經營

整合原本家族企業的資源擴張事業版圖。

案例



共同創業式 1.5 代
方太集團茅忠群

方太集團一代茅理翔將第一次創業的飛翔集團交給女兒茅雪菲，之後與兒子茅忠群共同創立方太集團。當時從上海交通大學碩士畢業的兒子給了父親相當多的建議，從產品項目、開發地點、員工招聘到企業命名都是茅忠群與父親「磨合」中所定下來的，而企業創辦之初父親茅理翔就擔任董事長、兒子當總經理，並用六年的時間對兒子進行培養，這樣的接班方式不僅讓後代做中學，學中做、更快的接手事業版圖，也自然而然證明後代自己的實力。



多角化經營式 1.5 代
遠東集團徐旭東

遠東集團在創始人徐有庠成立之初為一經營紡織業務的企業，在與兒子徐旭東共同經營紡織產業下陸續擴張事業版圖，現今集團橫跨紡織、石化、水泥、金融、百貨、觀光、運輸，豐富集團的多角化經營，至 2018 年底總市值為 6233 億元，遠東集團在徐旭東操盤下，成為一個員工超過 5 萬人，總資產規模超過 460 億美元的巨人，股東人數超過 60 萬人，最高曾為臺灣第三大企業集團。

家族後代成員能力養成五步驟

許多家族企業掌權者明白總有一天會需要將家族企業與財富傳承給子女，但由於臺灣的企業仍是在青壯期的階段，在企業經營上，雖然知道接班人培養的重要性，但在日常運作上，往往仍是集中在業務發展，而不是把接班人培養放在最優先位置。

然而，隨著掌權者陸續步入 60 甚至 70 歲，如何培養接班人將會成為臺灣家族企業的共同考驗。

家族企業的正式接班過程大約需要 7 至 10 年，甚至更長的時間（這還僅是從下一代家族成員任職家族企業開始計算）。許多下一代家族成員接班時，準備可能是不夠的（尤其是目前不少家族對於接班人的準備工作出現錯配），延伸出的問題包含接班團隊能力的斷層、企業員工與下一代磨合與默契不足、企業經營的智慧傳遞不及等等。

參考數個環球家族成功傳承案例，大多擁有一套完整的事業能力養成過程，雖然隨著每個家族企業的情況不同，下一代人才養成流程不盡相同，但大致可整合成五個階段，分別為良好的大學與海外名校教育、家族事業基層實習、頂尖專業機構（管理顧問公司或投資銀行）歷練、家族企業能力歷練、放權而不放手的智慧傳承。

1. 海外名校教育： 後代高素質人脈的來源

良好的學歷不僅僅只有知識和技能的培養，家族企業掌權者可透過提點的方式，讓家族後代成員帶著累積自身人脈、跨文化經驗及取得資源能力的想法求學，藉此培養家族後代成員在無論是創業或是承接家業等全方位的能力。

從人脈拓展的角度切入，能進入國際頂尖名校就讀的學生，都是能力出眾的菁英人才，因此進入頂尖名校就讀除可結識優秀同儕，還可以接觸廣大的校友資源，成為結交優秀夥伴的重要平臺，讓後代得以拓展個人的「社會資本」，無論未來後代是要接班或是另創事業，都可以帶來良好的資源：

教授 能在名校任職的教授不僅為學術界中的泰斗，其中亦有參與政府政策制定的要員與諮詢委員，如哥倫比亞大學任教的著名經濟學家斯蒂格利茲 (Joseph Stiglitz)。

校友 名校的校友資源強大。如麻省理工學院的金融體系，包含前美國聯儲局主席伯南克 (Ben Shalom Bernanke) 及其同門歐洲央行行長德拉吉 (Mario Draghi)。

同學 能夠進入全球前 50 名商學院就讀的學生，不是同為家族企業二代就是能力出眾，而在求學過程建立的瞭解和信任，前者可能成為家族企業合作對象；後者可能成為接班人的人才庫。

2. 家族事業基層實習： 建立後代接班意願的第一步

下一代家族成員對於承接家族企業的能力和意願，並非踏入社會後才開始培養。下一代成員仍在學時期的寒暑假空檔時間，是讓家族下一代與家族事業建立良好連結的良好時機。讓下一代先進入家族企業的基層工作，能夠使其瞭解家族企業的經營狀況、理念、執行細節，除了讓下一代能夠培養工作能力，亦能與家族企業產生連結，進而可能提高接手家族事業的意願。

3. 頂尖專業機構（管顧公司或投資銀行）歷練： 後代學習擁有未來領導家族企業升級轉型之能力

學校教育所形成的知識要內化為務實的能力，需要職場經驗的淬鍊，而歷練場所能接觸到的業務範疇，對於能力內化與視野拓展則有相輔相成的效果，選擇在國際頂尖的管理顧問公司或投資銀行歷練能得到最大的效果。

國際知名管理顧問(如：麥肯錫、波士頓顧問集團、四大會計師事務所)所經手的企業顧問案件多半是具有規模的知名企業，且業務範圍遍及全球，能夠廣泛的去瞭解處於不同地區及產業的企業其經營模式的差異，並在資深顧問的帶領下實際去分析一家企業的管理或策略，學習如何優化企業的流程控制、及如何制定未來的發展策略。

與管理顧問類似，國際頂尖投行(如：高盛、摩根士丹利)所接觸的客戶也都是頗具規模的企業，且業務遍佈全球。投行主要著重在資本市場的運作，如何透過衡量企業的估值，如何評估企業在併購新事業後所能產生的綜效，如何規劃展示活動來吸引全球投資人的關注，對於企業的融資與併購業務都是重要的能力。

4. 家族企業內部歷練： 父輩須安排「導師機制」提攜接班人

後代在家族企業的內部歷練，瞭解企業運作所需的相關知識與技能，並在「老臣導師」帶領下，一步步歷練後代的企業經營能力，並從中樹立後代的威望，贏得企業管理層或外部投資人的信任，以利未來接班或創業。

5. 放權不放手的智慧傳承： 掌權者從監國到太上皇必經之路

企業經營者面對外部宏觀環境的瞬息萬變，是讓企業進一步跳躍，亦或是受挫衰敗，考驗著經營者在決策上的視野、魄力及決心。家族企業掌權者應將事業成功的「老闆學」，也就是經營決策的思維邏輯、市場的洞見觀察及為人處事的價值依據，在與下一代共事過程中傳授，培養其成為能夠獨當一面的企業掌權者。

這一個人才培養的流程，比對洛克菲勒家族、LVMH集團傳承過程，有很高的重疊性(見圖20)，皆歷經學位教育、家族企業內部歷練、放權不放手同時建立戰功，唯一差別僅在高等教育後洛克菲勒未經「易子而教」的過程。

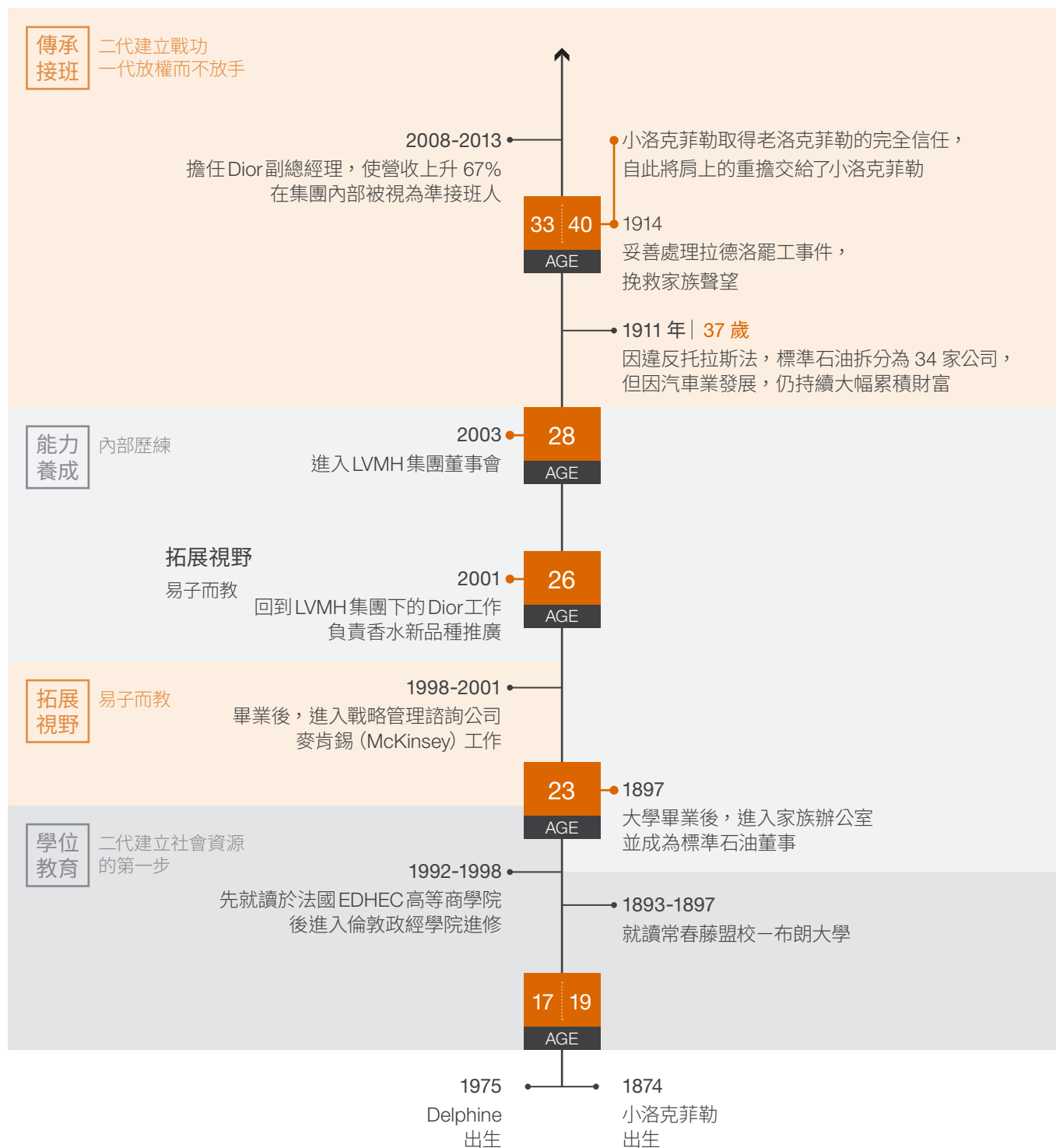


案例

方太集團茅忠群

中國大陸的方太集團創始人茅理翔在傳承過程當中使用「帶三年，幫三年，看三年」的戰略。先將產品研發權交給兒子茅忠群，茅忠群在帶、幫、看的過程當中，建立良好的成績，取得企業員工信任，並在9年的過程當中承接了父親在經營企業的智慧與經驗。

圖 20 國際典範：洛克菲勒與 LVMH 集團接班人養成模式





三、如何養成家族後代財富管理的能力

根據 2019 調研結果，掌權者在家族後代的能力養成上，最重視後代擁有管理財富的能力。由於不論後代是否繼承家族企業的經營權，或多或少仍會分配到家族企業中的金融財富，而接手企業的後代，更會面臨其多樣化的資產，因此，使後代擁有妥善打理財務的能力，比其他歷練更為重要。

整體而言，每個年齡層都非常注重培養家族後代成員管理財富的能力，但從執行度來看，越年長的受訪者執行度越高，顯示出掌權者在培養後代理財能力的資源，以及後代在理財能力的具備都需要時間、經驗的積累與淬煉。

奠定「穩中求進」的理財基礎

為了使家族的後代都能持續享有掌權者所累積的財富，財富管理首先要能夠做到資產的保值，確保家族財富能夠有效傳承後，再考慮增值。

1 信託是打理整體家族財富的架構

它具備長期、跨世代資產傳承的優勢，同時也規範了家族使用財富的規則，讓每位家族成員都可合理的使用財富而不至於揮霍無度。

2 保險使財富能夠建立在磐石之上

報酬率再高的資產組合若缺少了保險，風險發生時仍可能侵蝕龐大的財富，而影響了整個家族的生活步調。此外，保險亦有在傳承時為繼承人預留稅源的功能。

在信託與保險的基礎下，便要將財富透過五大資產配置，分別以股票、債券、外匯、房地產與天然資源（如：黃金、石油）等資產形式持有，並按照宏觀的經濟趨勢調整其比例，實現長期的資產增值。

後代要有保值與增值並重的理財概念，必須從小開始建立財商教育，使其對於金錢的使用與目的有正確認知，透過管理財富來達到個人與家族的生活價值，而非淪為無節制追求金錢、被其支配的個體。

前進一級市場，聚焦創富的源頭

後代在財富管理所運用的工具除了可以在二級市場投資外，也可以透過企業創投（CVC）培養其一級市場的投資能力及培養對商機的敏銳度。CVC是企業成立直接投資外部新創公司的創投基金，與投資二級市場不同的是，二代直接參與一級市場投資時，會實際接觸到資金所投向的公司，並藉此瞭解公司的產業特性、商業模式、財務報表等企業營運資訊，也會經歷到新創公司的起落，這提供了有意願繼承企業的二代接班人一個學習與借鏡的機會。

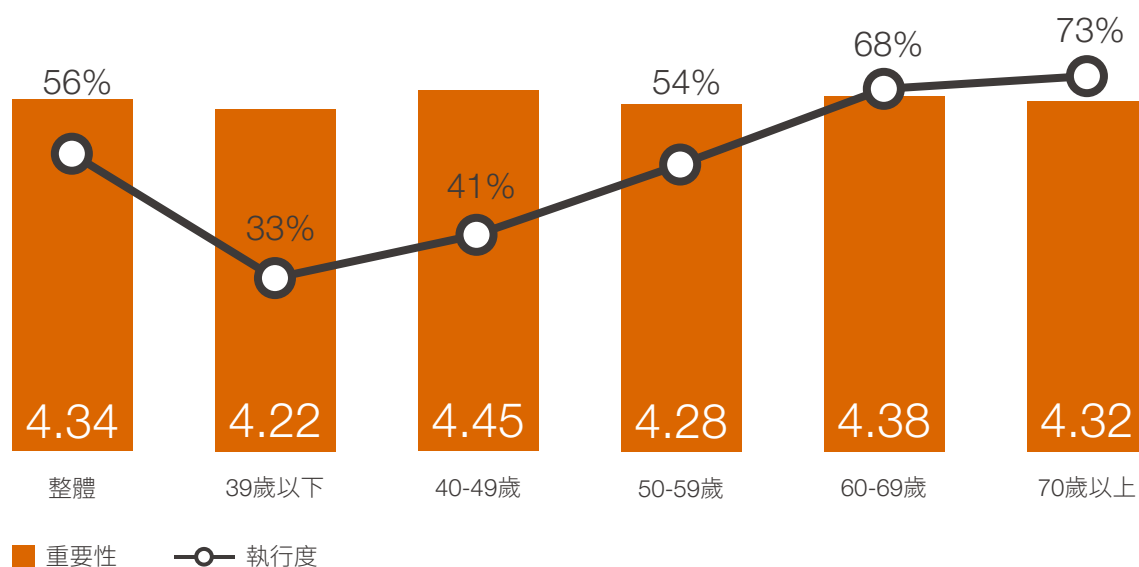
此外，CVC通常是企業併購或結合異業資源的策略，用以擴大企業的營運規模與範疇。若二代接班人在企業中參與CVC，則可透過自己所擅長的領域，投資與一代企業相關性高的產業，為企業提供上、中、下游的整合；或是投資與一代企業不同的產業，讓異業資源可以成為企業創新的種子，不論二代透過何種方式使企業成長，CVC都使二代在接班時有立戰功的機會。

重視社會資源與人脈的建立

社會資本（Social Capital）包含社會網絡與人脈網絡中可為自己帶來的無形資產與有形資產，其形式不僅限於同業公會或社團的參與。高淨值人群的財富增速通常高於平均的原因在於他們擁有較佳的社會資本，因此更容易接觸到優質的投資機會，並可以較低的成本獲取投資資訊。

社會資本除了可以創造投資機會、合作資源以外，其人脈圈也有心理層面的正面功能，尤其是同為家族企業的後代，能彼此交流企業接班、經營管理面的方法與心法

圖 21 培養家族後代成員管理財富的能力



資料來源 | 資誠 2019 調研

第伍章

建立正式與非正式 家族治理機制



正式治理與非正式治理的定義

借鏡環球家族傳承成敗案例，家族治理是家族永續、基業長青之核心基石；2019 調研顯示臺灣家族掌權者為一、二代者占 91%，且 50 歲以上的受訪者占 69%，短期內必將面對家族成員、企業經營權及企業所有權三者之間的矛盾、衝突、抉擇，傳承機制的建立刻不容緩，而建立傳承機制首要便是建立治理機制。治理機制可分為非正式治理與正式治理：

非正式治理 為柔性的治理模式，在血親或姻親的基礎上形成家族共識，包含家族決策、家族情感凝聚、培養家族成員使命感等；而非正式治理機制的形成，大多是在創一代與二代於探討家族事務或執行企業發展策略過程中自然而然形成的互動模式。

正式治理 為剛性的家族治理模式，利用明文或具法律效力的方式規範家族企業股權管理及財富分配方式，包含家族投資公司、閉鎖性公司、信託、家族憲法等；而正式治理機制形成，則大多是在一代與接班二代進行家族企業交接班之際；或是傳承到二、三代後因為家變，才認知到企業股權管理及財富分配之正式治理機制的重要性。

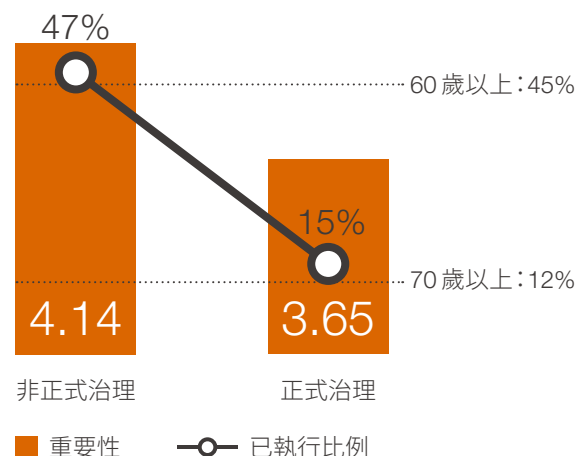
家族掌權者在壯年時期重視的項目都以企業優先，大多數在年過 60 才有餘力落實非正式治理，開始重視家族成員之間的軟性溝通與感情凝聚；而 70 歲以後才會進入正式治理階段，此時有更多時間思考如何將後代成員在企業及財富之分工、分享、分權落實於白紙黑字。

掌權者可從「非正式治理」階段加入專家意見以順利達到「正式治理」階段

2019 調研顯示家族非正式與正式治理機制的執行度分別為 47% 與 15%，而 60 與 70 歲以上的受訪者占比則分別為 45% 與 12% (參考圖 22)，若以企業家 60 歲以上的比例對比非正式治理機制的執行比例，以及 70 歲以上的比例對比正式治理機制的執行比例，將會發現臺灣家族企業建立治理機制的執行度上符合第壹章所述：家族掌權者在不同年齡階段必須專注不同的議題，顯示臺灣家族掌權者之年齡與家族企業發展周期處於「青壯期」，在這個階段多數企業掌權者所關注的焦點仍聚焦在家族企業的經營與規劃。

良好的非正式治理機制有助於正式治理機制的形成，其原因在於非正式治理機制可幫助家族成員在傳承計劃上首先達成共識，之後再將其書面化成正式治理機制便容易許多，因此掌權者可以趁早在步入非正式治理機制階段時，開始諮詢外部專家對於非正式與正式治理機制的相關意見，以協助掌權者以恰當的時機和合適自身家族的方案邁入正式治理機制。

圖 22 從家族企業掌權者的年齡比例看家族正式與非正式治理機制的執行度



資料來源 | 資誠 2019 調研



一、家族企業成長三階段

由於企業初創時期規模小、人數少，創始人的理念與作風通常就是企業的精神與象徵。為了使企業在草創期得以存活，創始人與其家族都會注入所有的心血於企業，此時企業本體的代表性遠高過家族，而家族與企業的經營權、所有權是密不可分的。

當企業走過草創時期、經歷升級轉型，並達到一定的規模與獲利水準時，必然伴隨著家族、企業所有權與經營權關係的變化：第一，家族成員數量不斷的增長，許多仍在成長階段的二代還未能獲得企業的所有權與經營權；第二，企業因規模擴大而從外部招募了許多非家族成員的員工，他們可能只享有經營權，或是因績效連結的獎酬制度，也獲得了部分的所有權；第三，企業所有權因上市、上櫃而逐漸分散至家族以外的成員。

家族企業在草創階段、傳承轉型階段與永續經營階段都面臨不同的路障¹⁵：

15 范博宏與Morten Bennedsen(2015)在《接班人計劃》一書中提出了家族路障、制度路障與市場路障的概念：家族路障包含了家族規模、期同利益與心理、對核心成員的依賴等；制度路障包含繼承文化、繼承法與遺產稅、財產權、嚴格管制與寬鬆管制、腐敗等；市場路障包含市場的競爭與發展、行業集中與全球化等。我們延伸范博宏與Morten Bennedsen的路障概念，將制度路障與市場路障視為家族企業所面臨宏觀環境的阻礙，為宏觀路障；而企業本體面臨其內部升級轉型、資金籌措等問題，為企業路障。

1 企業在草創階段時

家庭成員簡單、企業資源稀少，大多依賴外部宏觀情境，例如：是否有足夠的市場？政府政策品質？此時三環圖合一，反應在「情」字為首，創業家說了算，因為事業的存活與否往往就在創業家一念之間。

2 傳承轉型階段

代表創業家已經帶領團隊跨越了關鍵的淘汰賽，此時若要持續成長，除了宏觀因素外，企業能否升級轉型才是王道，於是「企業治理」與「專業經理人加入」浮上檯面，理字當道！

3 永續經營階段

必面臨家族成員與專業經理人的同步擴展，如何使其不因家族在企業之所有權與經營權的矛盾而導致企業敗亡，此時家族企業領導人大多已接近耳順之年，滄桑與智慧兼具，應推動「法」字與企業治理合一，也就是將透過非正式與正式治理使家族企業邁向永續。

從草創邁向永續

以德國默克家族為例：至今已有 351 年的歷史，其 1850 年時制定了第一版的家族憲法，成為了家族治理制度的根據。李錦記家族的第三代接班人李文達有鑑於 1972 年與 1986 年兩次的家族紛爭，於 2002 年成立「家族委員會」並制定「李錦記家族憲法」。以上案例顯示，若家族企業要能持續成功傳承，除了家族情感的凝聚外，還必須透過以家族核心價值與長期方向而制定的家族憲法或家族委員會，也就是將「法理情」落實在治理機制中。

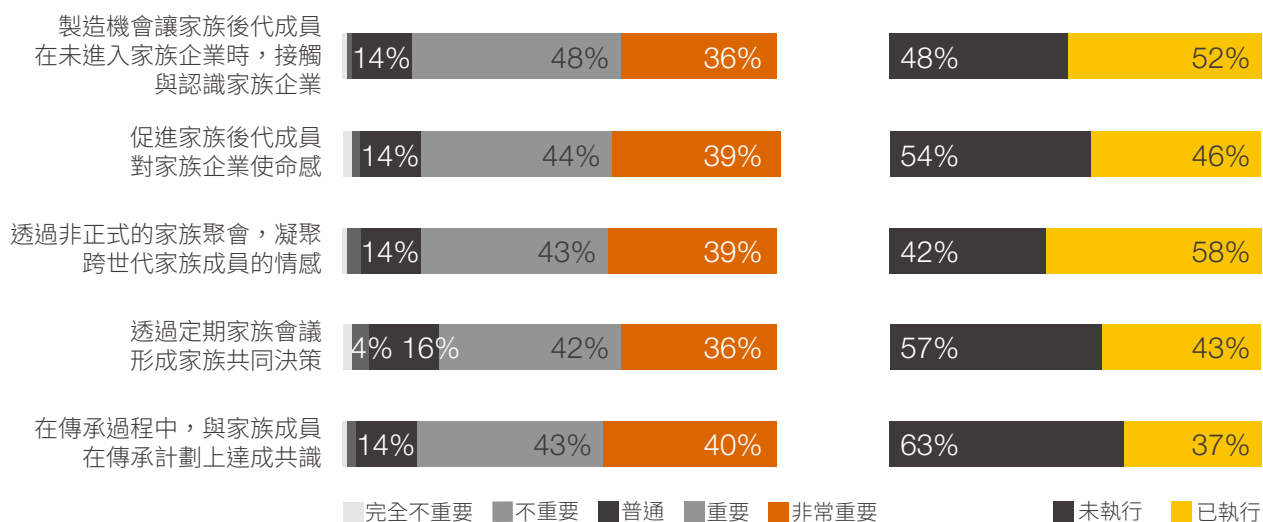
「同居不同業、傳資源不傳資產、不冒頭，不落伍」一位企業家的至理名言告訴我們，企業是家族的一部分，但家族是企業與財富等所有一切的根基，家族憲法與治理機制正是為了將家族企業所網羅的資源與資產能夠良好的傳承，即便家族決定出售企業時，仍能以其他的形式(如：基金，家族辦公室…)管理變現後的資產，使家族永續存在。

二、臺灣家族普遍重視非正式治理

一個成功的家族企業，其背後一定有個價值觀，不僅只是創始人自己的理念，還是家族成員共同的語言，而這份價值觀的建立與流傳甚至比財富傳承還重要。非正式治理有助於良好的家族關係，價值觀可以更流暢的傳遞並落實在家族成員的行為與準則之中，成為家族在待人處事、企業治理、社會責任上的共識。

一位老牌食品業的接班人回想起還未進入家族企業時，創始人就透過每週的coffee time 與他互動，後來接班人進入家族企業後，又自行舉辦了一年一度的「共識營」，在為期兩到三天的漆彈、溯溪等戶外活動過程中，後代也會安排一些會議時間，使大家交流對於企業未來的想法。因為有許多從娛樂出發的軟性活動，讓家族成員更容易凝聚，也更瞭解對方的立場與角度，進而在家族企業的發展達到共識。

圖 23 家族在傳承過程中使用非正式治理機制的重要性與執行度



資料來源 | 資誠 2019 調研

註：數值 3% 以下者擬不標示

非正式治理可以促進接班人的使命感，與後代成員的家族意識

在訪問到什麼因素會促成接班意願時，另有一位二代接班人說，家訓的精神占了一半，而且不僅受爸爸的影響，爺爺在他小時候就常常會騎著偉士牌的機車，載著他去買冰棒、吃麵，再到工廠去。小時候雖然覺得工廠的聲音很吵，但反而有了深刻的印象，藉由阿公的潛移默化，也逐漸覺得自己的使命是與企業聯結在一起的。雖然接班人並不認為經營者一定要是自己家的人，但仍會因這份使命感而站在永續經營的立場，希望將家族企業交給有能力的專業經理人來經營。

默克家族每隔半年就會聚集所有的家族成員，為其講述企業創立的過程、家族歷史與家族憲法，也讓成員們可充分的瞭解家族核心價值並相互交流。由於家族企業的誕生與存在本身就是一件很有意義的事，若可以將其中的起源與過程結合成故事，利用紀錄片、傳記或展覽等方式呈現，也可使後代更感受到家族的淵源，無形地增加了情感上的凝聚力。

缺乏正式家族會議以形成共識與決策的風險

人治重於法治的家族企業，如僅專注於企業成長而缺乏有效的家族內部溝通，恐如同長時運轉卻未定期保養的器械，易於耐用期限內提前報廢。爾來常於新聞、報章雜誌聽聞盛世半世紀的臺灣大型家族企業，因為家族成員積累怨懟，引發民事，甚至刑事案件糾紛，多是家族內部溝通不良導致。

2019 調研顯示約有八成的受訪者認為與家族成員在傳承計劃上達成共識及透過家族會議形成共同的家族決策是重要的，但仍有半數以上未執行，此結果顯示家族企業掌門人雖深知家族內部溝通的重要性，執行上卻力不從心，仰賴非正式治理的臺灣家族企業卻無法執行有效的非正式治理，已經於永續經營的路上埋下禍因。

古語言「攘外必先安內」，思考如何強化家族內部溝通與共識時，可以先找出非正式治理難以執行的原因，再釐清正式治理機制可以如何補強其不足之處。

三、建立正式治理機制是當務之急

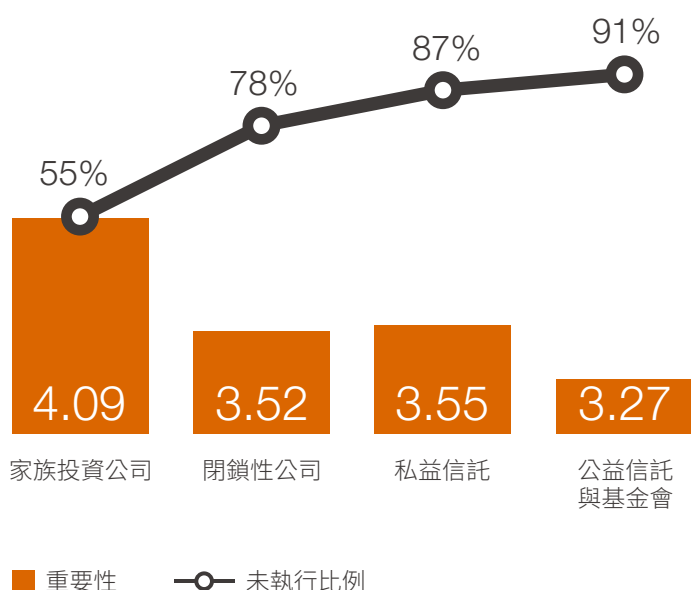
2019 年 7 月 22 日，資誠舉辦了《2019 臺灣家族企業傳承調研報告》研討發表會，在會議中請到了德國默克家族現任的掌權者 Dr. Frank Stangenberg-Haverkamp 進行演講，演講當中提到默克家族如何發展出現階段的家族合約（由家族企業股權持有者簽訂，每 30 年需簽訂一次），以及家族成員需要遵守哪些規定。演講結束後的對談時間，有人提出了問題：如果家族當中持有股權的人違反家族的規定，默克家族會怎麼處理？如果家族成員中有衝突會怎麼解決？

Dr. Frank 回答，在家族傳承 351 年的過程當中，幾乎所有想像的到的衝突、情況都發生過了，而所有過往的情境、案例都會將解決方法寫入家族合約當中，有甚麼問題翻家族合約即可。

在華人文化當中，「法」往往是在「情」與「理」無法解決才動用的，然而默克家族的成功案例體現了在傳承中建立法治精神的重要性。

2019 調研結果顯示，家族正式治理在臺灣家族的滲透率仍低，臺灣家族對於家族正式治理機制仍需要較長的理解與認知過程。以股權管理工具而言，家族投資公司未執行比例 55%，78% 未使用閉鎖性公司，而未使用私益信託及公益信託與基金會等做為股權管理工具的比例更達 85% 以上（見圖 24）；財富分配工具的使用比例更低，遺囑、信託、家族憲法的未執行比例都高達 9 成上下。

圖 24 家族透過正式治理機制做為股權管理工具的重要性與執行度



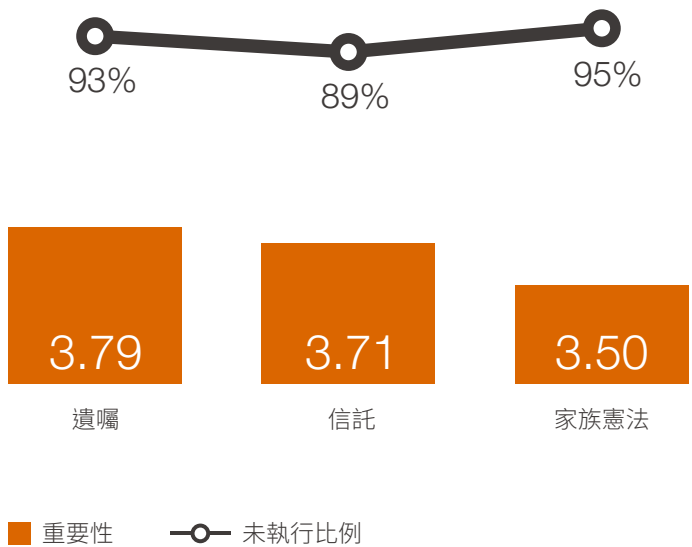
資料來源 | 資誠 2019 調研

使用「股權管理工具」與「財富分配工具」以降低傳承紛爭

臺灣家族使用家族正式治理的比例相當低，多以企業發展優先，主因家族大多仍是一、二代掌權，且家族成員較為單純，多數認為利用口頭溝通即可。但是，隨著越來越多家族成員的加入，便應當導入家族正式治理機制，利用明文記載或具備法律效力的方式，制訂包含股權管理、財富分配、規範家族成員與企業間的關係及股份退場機制等面向的規則，以達成：(1)落實一代傳承想法；(2)尊重二代承接意願，避免未來傳承過程中可能出現的紛爭。

未來臺灣家族借鏡環球成功與失敗的傳承案例，富過四代的臺灣家族勢必呈倍增之勢，屆時，正式治理機制將如同歐美先進之林，成為基業長青家族企業的必要功課。展望下個十年，探討家族正式治理機制的建立與完善，則是高達 56% 為創一代之家族掌舵者責無旁貸之使命與承擔。

圖 25 家族透過正式治理機制做為財富分配工具的重要性與執行度

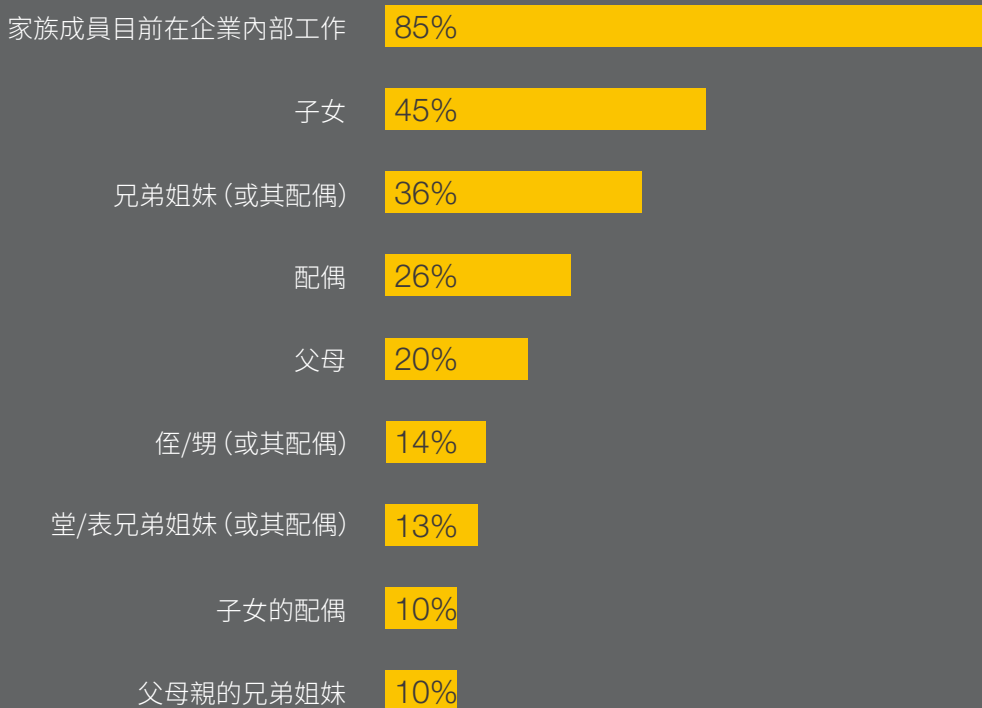


資料來源 | 資誠 2019 調研

為何家族正式治理機制重要？

家族成員於家族企業工作占比高恐不利於家族基業長青

85% 的受訪者目前有其他家族成員在家族企業中工作，而現階段已從上一代接下企業的掌權者，旁系親屬（包含兄弟姐妹、堂表親、侄甥等）在企業中工作的人數可能比創始人直系家族更多，因此，就算接班人戰功卓越，如身處股權均分且家族成員眾多的環境下，出現家族企業版的八王之亂並不意外。



家族成員世代增加與股權管理難題為家族和諧隱憂

在企業內工作的家族成員世代與數量越多，如何將經營權、所有權、受益權妥善安排將考驗目前掌權者的智慧，其主要問題有三：

1 股權問題

交接班時，股權的經營及所有權是否集中管理，集中管理是否有有效的治理機制。

2 家族與企業間的關係

隨著世代增加，家族成員進入家族企業工作是否有明文的規範顯得更為重要，確保企業競爭力。2019 調研顯示僅有 17% 的受訪者有明確的家族成員任用及績效評核機制。

3 家族成員股份的退場機制

如果有些家族成員不想繼續持有家族企業股份，必須避免退出引起股權分散、管理困難的狀況。2019 調研顯示只有 6% 的受訪者有明文規範的退場機制。

明文規範家族企業股份退場機制

94%

規範家族成員在家族企業中的
任用條件、績效評量機制

83%

■ 未執行比例



第陸章

透過傳承工具 落實傳承目標



家族治理需要全方面佈局方可達到家族永續傳承

由於家族企業的金融資本、企業資本、人力資本與社會資本在「家族」與「企業」兩個系統間會不斷的被創造、投入與循環，因此當家族規模發展至一定程度時，家族資本管理的難度將會明顯上升，此時便須仰賴家族治理來管理並提升資本運作的效率，才能使家族富過四代。

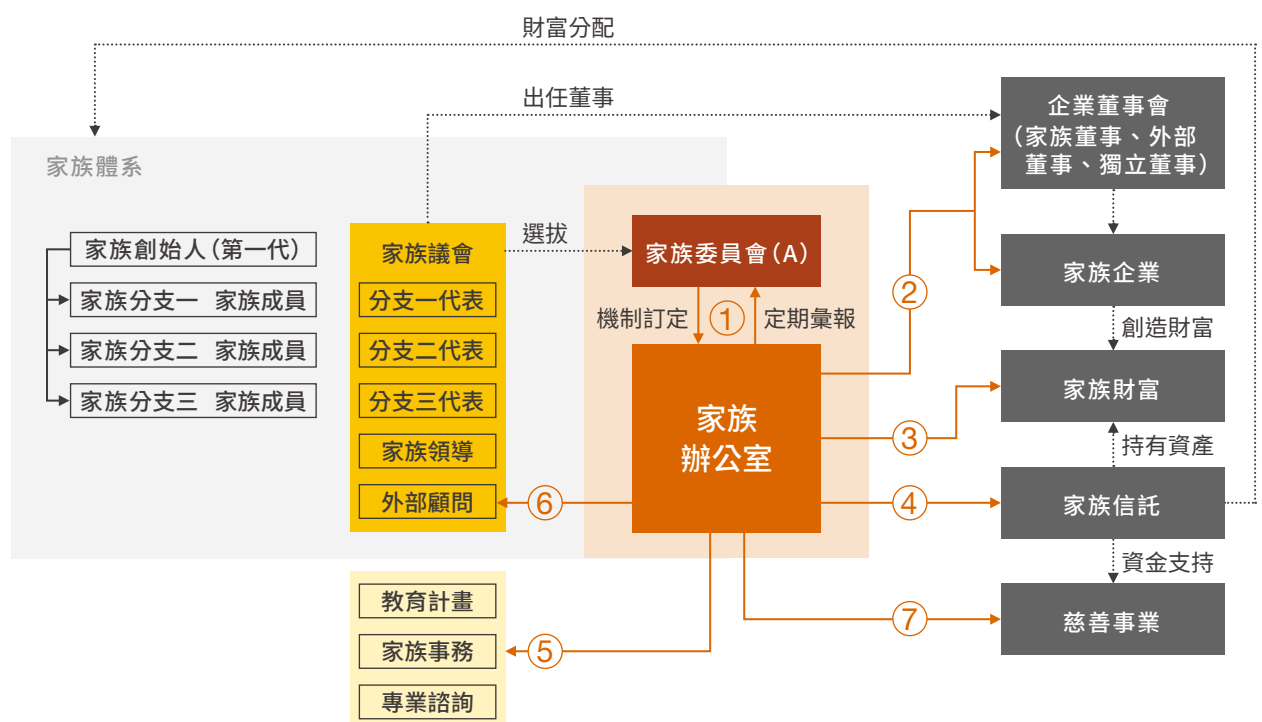
從圖 26 中我們可以看到一個完善的家族治理必須涵蓋到家族與企業這兩個層面，並以不同的傳承工具與治理機制來管理多元的家族資本。

首先，家族辦公室扮演著核心的地位，指揮著各種事務的進行，接著往下擴散到家族金融資本的管理（圖中③家族財富資產配置規劃與風險控管；及④信託架構設計與受益分配執行）、家族企業資本的管理（圖中②監督家族企業治理與提供股權架構

諮詢、財務諮詢）、家族人力資本管理（圖中⑤家族成員教育計畫）、家族社會資本管理（圖中⑦管理家族慈善事業）、及家族正式與非正式制理機制（圖中①定期向家族委員會彙報家族資本的管理情況；⑤管理家族事務與家族專業事務諮詢；及⑥調解紛爭的家族議會）。

接下來，我們將由家族傳承的六項工具，從頂層架構到落實工具由上而下的一一介紹如何完善家族治理，分別為：明定家族精神與規範家族傳承制度的家族憲法、協助落實家族憲法精神並執行各項家族企業事務的家族辦公室、建立合理財富分配機制的家族信託、穩固家族企業所有權的閉鎖性公司、提升家族社會資本的慈善事業、提升家族企業資本的私募基金。

圖 26 家族治理的架構



一、家族憲法

繼承家族傳統的指導綱領以及規範家族後代成員分工分享分權的根本大法

在第伍章中提到，企業文化通常始於創始人的思維與風格，而當創始人組成家庭，這份文化也同樣由一代深耕至家庭文化。然而隨著時間推移，二代有了三代、三代有了四代，家庭逐漸轉為家族時，原本一代的家文化與企業文化將會越來越難流傳。

爲了維持家族與企業的長期互惠關係以及家族成員間的和諧與團結，此時便需有明文的規範與機制來建立家族成員的共同價值觀，以及界定家族成員的權利義務與行事準則，家族憲法即為有效的工具之一。

透過家族企業創辦人、家族成員與家族辦公室顧問共同制訂的家族憲法，可以使家族的後代成員們在創辦人逝世後仍有傳承家族精神與價值的依據，使家族成員在家族事業的經營上仍可以不忘初衷；且成員若違反家族憲法可能會透過家族內部程序予以適當懲處，以確保家族成員的行為不違反家族整體利益。主要內容應包含（但不限於）：

家族治理宗旨

包含核心目標、治理精神、治理範疇

家族治理組織政策

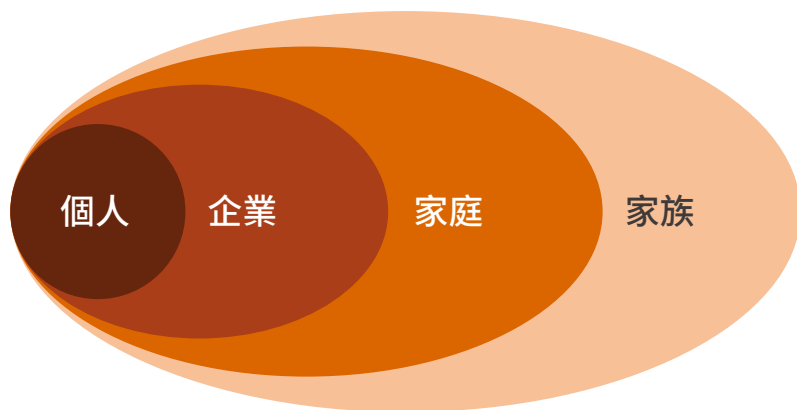
組織架構、家族成員組成與聚會、家族董事會的組成與權限、接班人培養與選擇、股權分配與轉讓規範、股利分配原則、衝突調解方式等

家族憲法的實施與修訂

修訂原則及時間等

穆里耶茲家族是全球大型零售集團之一，目前已傳承至第五代，有 780 名家族成員，但在家族憲法的規範下，家族管理仍井井有條，家族企業價值不斷增長；李錦記家族在面臨兩次家變後，利用家族憲法訂定明確的家族治理模式，是華人家族企業當中較為完整的案例，而臺灣家族企業掌權者若要制定家族憲法，則可參考以下做法。

圖 27 家族企業文化的建立與擴散



訪談案例



家訓與公司文化 合在一起是最好的

一位企業二代談起對於家訓、家規的看法時表示，華人文化有家訓是一個優勢。「守法、守信、守德」是他們的企業文化，但不只是在企業中宣導，而是小時候在家時就是如此。二代說：「守德、守信是超過法律的標準，而治理自己是最優先的！」

PwC 實務案例



一代帶頭做，後代不留禍

曾有一個家族企業，由第一代兄弟三人共同創業至今已 40 年，有幾位二代成員已進入家族企業，家族成員逾 20 人。一代兄弟發現二代成員的教育程度、職涯發展及價值觀差異極大，並且發生過幾次爭執，非要他們出面協調才可解決，一代擔心如果三兄弟都不在了，家族及企業會因多頭馬車缺乏共同核心目標，紛爭不斷甚至動搖存亡。本案一代希望解決的疑慮，在家族成員繁多且非正式治理可能不見效果的情況下，必須透過一套兩代之間皆有共識的行為準則，其中包含獎懲機制，提供彼此及後代遵循的依據，才有機會梳理家族及企業間錯綜的關係。PwC 向一代提議以家族憲法為主軸，透過訪談協助三兄弟萃取出家族及企業的核心理念及價值，以此為基底，構建他們期盼的家族及企業運作框架，再輔以其他更具法律效力的工具(例如信託機制)強化遵循效果。





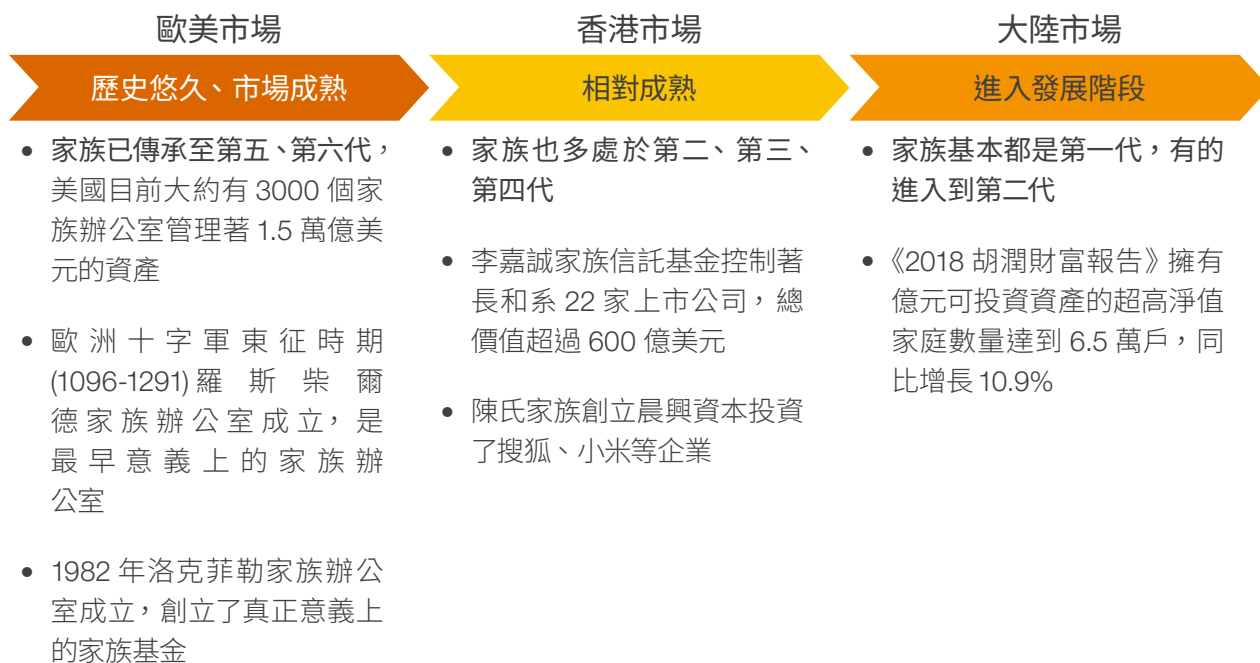
二、家族辦公室

百年家族成功傳承方案制定與落實的總管理

家族辦公室是家族財富管理的最高形式，此種已開發國家盛行已久的業務，通常由金融、財顧、法律及稅務等領域之專業人士組成。在歐美發展最為悠久，市場也更成熟。家族辦公室對於不同家族而言可能代表不同的意涵，但其本質即是提供所有家族事務相關服務的組織。若以國家與家族進行對比，國家憲法即為家族憲法，家族辦公室則有如行政院的角色，負責執行所有家族相關事務。

亞洲的經濟起步較晚，家族企業還在環球家族企業發展周期的萌芽期或青壯期，因此臺灣目前的家族辦公室服務與歐美市場、香港市場相比仍有進步空間。

圖 28 家族辦公室在各地的發展階段



資料來源 | 復思資本

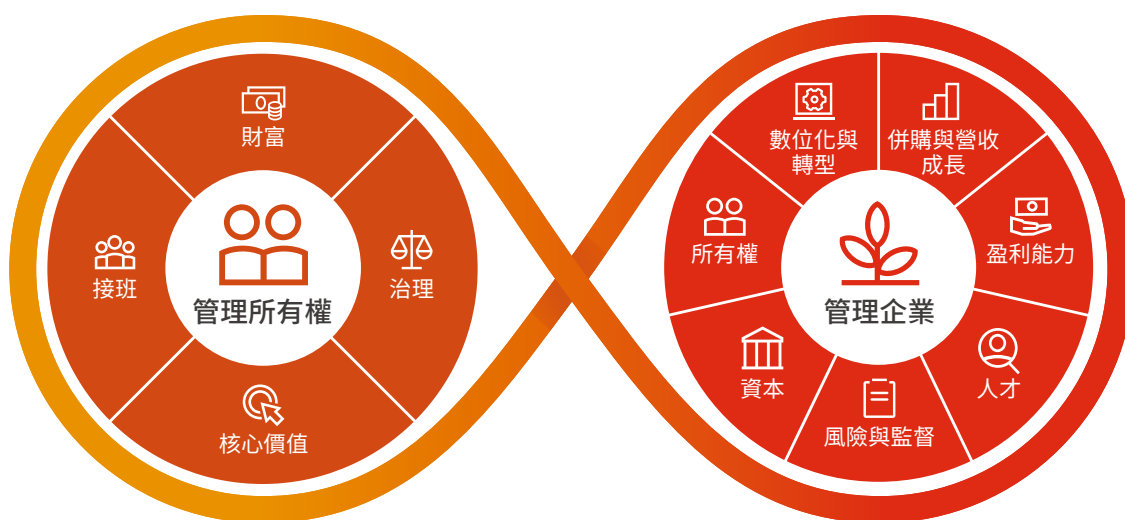
雖然家族辦公室可以在家族理性與感性之間扮演一定的角色，但PwC體認到單一家族自行成立家族辦公室對目前仍屬青壯期的華人家族企業來說似有「殺雞用牛刀」之虞，因此PwC更致力於成為家族企業們的虛擬家族辦公室，提供家族企業經營及傳承的全方位專業諮詢服務。

PwC長期關注家族企業可能遭遇的議題，憑藉多年為各式規模及類型的企業及高資產家族服務的經驗，整合內部管顧、審計、稅務及法律等四大

領域的資源，為家族企業主量身打造出一套具策略高度的Owners Agenda，有系統地為家族企業主預防及解決企業管理及家族治理的疑難雜症，跳脫過去「頭痛醫頭，腳痛醫腳」的思維模式。

一個具規模的家族企業，通常由發展出有穩定獲利模式的企業開始，再隨著時間的演進逐步壯大家族規模，所以家族企業主的首要任務為企業發展，故PwC從管理企業及管理所有權二個大的面向（見圖29），以Owners' Agenda進行下述各種分析：

圖 29 PwC Owners' Agenda





管理企業

專業、制度化經營管理家族企業，提升整體效率



資本效益

籌資管道多元思考，包含公開發行或引進策略性投資人



風險管控及法規遵循

海內外經營風險、行業主管法規及稅務法規之管理



人才招聘及交棒

人才的招募、培育、考評、獎勵及交班等一系列計畫及執行



獲利維持

運用大數據改善營運效率、成本優化及業務重組等手段鞏固本業的獲利



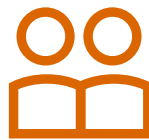
併購與成長

透過注資新創、外部併購、引進策略投資人等方式進行同業整合及跨業開發，以突破營運瓶頸



數位化與轉型

展開商業模式、數位化創新及智能轉型等變革，持續注入業務新動能



管理所有權

生成及維護家族的企業資本、金融資本、社會資本及人力資本



核心理念與價值

樹立家族及企業發展的文化及價值觀，透過書面化有效地傳遞予參與其中的每位成員



家族及企業治理

建立家族及企業間的正式互動機制，包含決策方式、紛爭調解、任職條件及獎懲制度等



家族財富

管理家族財富，包含投資策略擬定、稅務風險管控及慈善公益投入等



永續傳承

架構精神、事業及財富等三層面的傳承，透過書面化明確地設計有形及無形資產的延續方式

三、家族信託

信託規劃確保家族股權保全與 合理分配的長期目標

家族財富的使用與分配規則是一項繁瑣卻必要的工作，能確保家族財富為家族世代所用，擺脫「富不過三代」的困境。作為高淨值人士進行財富管理與傳承的有效工具，信託透過適當的規劃可達成合法節稅、財富保全，並得根據委託人意願有效傳承，甚至將信託結合慈善以達到善盡社會使命等效果。然而，信託除了在家族財富保全與節稅功能外，對於家族企業掌權者最重要的功能即在於企業股權中的所有權、控制權、受益權的分割，進而透過信託機制的設計，避免許多家族紛爭與衝突的產生。

舉例來說，有些家族企業掌權者為了強調公平，常常在財富傳承上採用平分的方式。若家族下一代不只一個，則在這種方式下，股權勢必會分散。股權分散的情況下將會更難管理，其可能發生的風險更多，包含讓外部競爭者或是市場派有機可乘，爭奪

經營權，或是持有股份的家族成員權利與義務的分配不均，部分未在家族企業工作的成員卻插手企業管理權等等問題。這些問題一旦發生，對於家族企業都會造成嚴重的傷害。

股權信託在面臨上述的問題時能夠提供良好的解決方案，因為信託架構下，可以根據委託人的意願，將股權放入信託中，保有家族股權的完整性，另外還能夠透過各個條款實現所有權、控制權、受益權的明確規範。更可運用信託靈活的特性，設立監察人委員會，並規範不同角色（如：投資顧問、企業CEO遴選委員等）。且因信託具有法律效力，傳承過程當中有明確的規範，可以將委託人在財富分配、利益分享、企業分權的意願透過明文規定具體落實。

仔細評估境外資產稅務問題， 有效做好財富保全與傳承

信託的優勢是及早將財富進行分配、規劃，甚至可利用於資產價值較低時，提前課徵贈與稅的設計來節省傳承稅負。然而，由於國內受託機構基本上不接受以境外資產為信託資產，加上資產隱密性考量，故臺灣高資產家族對於其境外資產的信託規劃多半採用境外信託，並以國外信託法為準據法成立，此類信託設計時，境外信託機構多只考量境外相關法令，未與國內民事及稅務法規進行通盤規劃，導致所設立的境外信託可能發生未預期的糾紛或稅務風險，

因此，透過境外信託進行財富傳承與保全的規劃時，應先釐清國內與國外相關的稅務與法規，否則不僅沒有節到稅，動搖傳承頂層架構的損失更大。

此外，由於資產的內容可能包含打算長期持有的不動產及股權，因此規劃財富傳承時，應注意繼承人是否有足夠的流動現金以繳納遺產稅，避免發生需變賣其他資產籌措稅源的情形。此時被繼承人可思考利用保險來為後代有效的預留稅源。

PwC 實務案例



既節稅又保全(權)的 股權傳承

有一國內傳統產業的家族企業二代掌門人，於 2017 年遺贈稅調升至最高 20% 前，急忙地向 PwC 諮詢，這位二代（年約 50 歲）擔心未來傳承股權給子女時的遺贈稅可能會比當初的 10% 稅率高出一倍，因而想要趁遺贈稅調升前先贈與股權與下一代，但三位子女都還在求學且交接班計畫還不明確，直接贈與的變數實在太大，因而陷入兩難。PwC 建議這位掌門人可以考慮股權信託，設計兩大主要機制：

1. 於契約中保留變更受益人之受益比率
2. 設計資產控制權（含股票表決權）機制

本案除透過信託將股權集中管理以避免散落外人風險，更依其意願設計股票表決權行使方式（生前由該掌門人決定，並隨時得由該掌門人指定及改定繼任人選）、股票受益權分配方式（本金他益；孳息自益，自益部分作退休運用）等，並且保留變更三位子女間受益比例調整之權利，確保有權收回不肖受益人的權利，協助該掌門人在「有權有尊嚴」的原則下鞏固傳承框架。

四、閉鎖性公司

確保家族企業所有權、經營權、受益權符合創辦人的規劃與家族企業長遠穩健發展的另一項工具

2019 調研顯示，現今臺灣家族企業，有 45% 利用投資公司做為股權管理工具，投資公司固然是集中控股的工具之一，但股權的表決權、受益權與處分所有權並無法分開，導致在傳承的過程中可能出現有的家族成員沒有實際經營企業，卻因擁有股份，享有與經營企業的家族成員同等的表決權、受益權及處分所有權的情形，這樣的股權設計分配，於家族成員意見不合或紛爭時，就可能使家族對企業的控制或經營權產生動搖。

2015 年 6 月 15 日立法院三讀通過公司法修正案，閉鎖性股份有限公司於同年 9 月 4 日正式施行。雖然閉鎖性公司的立法初衷為針對新創公司賦予較具彈性且自主性較高的空間，但其對股權移轉限制的要求及放寬特別股設計的彈性，使其亦成為家族企業傳承規劃上的一項工具，前者可以做到真正的股權集中，後者則有機會使表決權、受益權、所有權分別由最適切的家族成員擁有，相較於必須移轉所有權予受託人的信託，此一工具於家族企業傳承議題上受到越來越多的關注。

在實務操作上，有些家族企業選擇將實體公司變更為閉鎖性公司，有些則選擇設立或變更控股公司為閉鎖性公司，甚至也有選擇將實體公司及控股公司都變更為閉鎖性公司，各有不同的考量及效果，運用上相當靈活。

雖然在公司法 2018 年修正放寬一般股份有限公司的特別股設計彈性後，閉鎖性公司與一般股份有限公司的股權設計差異僅剩普通股移轉限制的要求，但在實務執行上，特別股的設計發行須特別注意安排過程是否存有稅務及法律風險。有鑑於此，傳承規劃者宜思考先直接利用閉鎖性公司的普通股移轉限制機制，達到家族企業傳承規劃的第一步—所有權集中，築起家族與企業間的防火牆後，再進行如特別股等高質量的傳承規劃，更勝於直接仰賴一般股份有限公司的特別股機制。

PwC 實務案例



適才適所， 家族及企業雙贏的傳承安排

有位老董事長擁有多家實體公司，其中二家為上市櫃公司，營運遍及科技、傳產及化工等產業，他有五個小孩，分別在不同公司嶄露頭角，老董希望二代可以分業不分家，分別管理但需同舟共濟，確保家族資源公平地永續共享，但擔心直覺式地平均分配股權給五個小孩有股權分散疑慮，如針對每個小孩專注的公司給予該公司全數股權又有家族資源不集中的疑慮。因此PwC向老董建議，先設立產業控股及家族控股的兩層控股架構，並對兩層控股公司皆轉制為閉鎖性公司後，再透過產業控股公司發行特別股給五個小孩，使得五個小孩可以依興趣分別在不同產業發揮長才，各自擁有事業的一片天，家族資源又可妥善集中在家族控股公司手中。



五、慈善事業

維護家族聲譽並擴大後代社會影響力的國與家之共贏平臺

在實現財富穩健增值的前提下，越來越多的高淨值人群開始認真的思考和規劃如何將物質財富和精神財富有效地傳遞給下一代。對家族來說，有多種管道投身於公益事業，既可以是個人捐贈，也可以是企業捐贈，還可成立公益基金會。考量到家族的財富傳承，慈善基金會是較好的選擇，其具備下列傳承優勢：

1. 稅負優惠

在臺灣，慈善事業與公益活動大多有稅收優惠的制度，這鼓勵了企業主在事業之餘進行慈善活動，而慈善事業除了稅負優惠以外，也提升了企業善盡CSR的社會形象，以及創造慈善事業為企業帶來的永續資源。

2. 文化傳承

慈善有助於家族價值觀的傳承，可以凝聚家族所有的成員，家族內部財富除了保留和投資，如果剝離出來一部分成立基金會做慈善事業，由世代家族成員共同實踐社會責任，除可傳遞家族精神財富，亦有助於家族成員的和睦，增強他們的凝聚力。

..... PwC 實務案例



運用慈善基金會與 公益信託節稅回饋社會

曾有位善心的董事長夫人，過去每年領到上市櫃公司股利後，都會在免稅額度內捐贈現金作公益，但 107 年稅改後股利選擇按 28% 分開計稅的人，捐贈的抵稅額將大幅下降。PwC 建議夫人成立股權信託（本金自益、孳息公益，即基金會），藉此解決股利稅改後，對夫人產生的稅負影響，延續她的理念，繼續回饋社會。

..... 案例



尹衍樑的 「東方諾貝爾獎」：唐獎

潤泰集團尹衍樑基於對教育與學術研究的熱忱，除捐助多所兩岸頂尖大學之外，於 2012 年捐贈 30 億投入設立「唐獎」。「唐獎」的構想是將東方文化的沃土孕育發展成未來關懷人類、社會與地球的力量，藉由設立永續發展、生技醫藥、漢學（不包含文學創作）、法治等諾貝爾獎未及涵蓋的領域，希望能擴大吸引專業人才投入創新研究，並發揚中華文化。

3. 股權架構解決方案

在慈善基金中不僅能放入現金，還能放入股權，許多企業家將股權捐至基金會中，以孳息維持基金會運作，更保全企業股權不會被拆散，已有部分家族以此進行家族企業傳承（部分案例中會搭配公益信託一起使用）。

案例

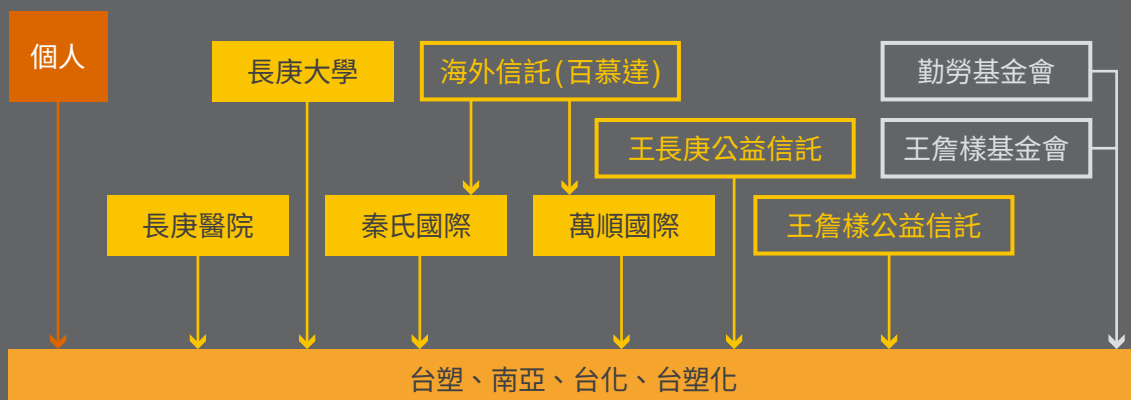


王永慶慈善基金會與公益信託的 股權架構與財富保全策略

王永慶先生在 2008 年離世時的財產分配並未透過遺囑安排，但並未造成台塑集團分崩離析，這是王永慶在家族傳承上令人印象深刻的一件事。

王永慶家族成立長庚醫院、長庚大學、長庚科技大學、明志科技大學，並捐助股權由前述各財團法人持有，進而確保所有權不分散至可自由處分的家族個人。各財團法人董事會成員包括王氏家族成員、專業人士及知名社會賢達，王氏家族後人雖然無一有顯著的集團股權，但透過各財團法人的持股與各該董事會的支持，一直保持著對台塑集團穩固的管理及控制權。

王永慶另外還設立「王長庚社會福利基金公益信託」及「王詹樣社會福利基金公益信託」兩個公益信託持有台塑集團股份，且兩個信託從成立到現在從事的公益活動支出，都只用到信託裡股票所配發的現金股利，而不會動用到股票本身。



六、私募基金

私募股權基金是私募基金中最常見的類型，主要從事非上市公司股權投資的基金，追求的不是股權收益，而是通過上市、管理層收購和併購等股權轉讓路徑出售股權而獲利。

私募股權基金作為家族傳承工具的功能

大多數人在看待私募股權基金僅從金融投資與企業發展角度出發，然而如將私募股權基金作為家族傳承工具之一，達到的功效其實能夠全方位涵蓋家族有形與無形財富。私募股權基金除了幫助家族企業的金融財富增值、企業升級轉型或多元化發展以外，還可實現代際溝通品質改善、後代接班或創業能力提升及社會人脈再優化。

1 代際溝通橋樑 協助改善家族代際溝通品質

當下一代透過參與私募基金了解企業的興衰與成敗後，便能夠理解家族企業創辦人或家族掌權者的辛勞與不易，在接班時也更能夠同理掌權者的立場，而接受其建議並促進兩代之前的溝通。



將財富永續、基業長青及人才輩出的家族願景轉換為具體行動方案的工具

2 後代能力發展平臺 協助家族後代能力提升

私募股權基金在一級市場投資時，涵蓋的領域包山包海，參與其中需要瞭解宏觀趨勢、產品與服務、公司治理等各方面的資訊，才能作出最好的投資決策。對於家族而言，是一個養成具有國際視野的家族人才的最好場所，下一代在青壯年期可以透過參與私募基金的管理瞭解創業成敗的關鍵，積累知識、技能與視野，無論下一代是否接班，都全方位的積累競爭力。

3 家族人脈整合平臺 協助家族社會人脈再優化

私募股權基金可以作為人脈資源傳承與擴張的切入點，透過在私募股權基金領域的專業人士，替家族引薦不同類型的社會財富，包含學術領域的教授與研究人才，商業領域的企業家、企業高管與專家顧問等，這些人脈優勢將有助

1. 及時取得產業趨勢資訊
以規劃或調整經營傳承策略
2. 引入戰略合作夥伴
提供企業技術與管理上的支援
3. 加速上下游合作關係的整合
以強化企業競爭力，幫助家族成長茁壯

私募股權基金協助家族企業 升級轉型或多元化發展——併購管道

如同第參章提到的，家族企業面臨來自外部環境快速變遷的競爭壓力，及內部是否有良好企業體質與足夠接班人才的傳承壓力，而私募股權基金正好是由內而外地幫助家族企業彌補傳承上的缺口，進而確立企業長遠的獲利能力。

透過訪談國內外一線私募股權基金經理人，我們瞭解到，私募股權基金通過協助企業併購，可以作為企業在遭遇轉型升級挑戰時一個良好的解決工具，協助家族企業進行轉型與多元化發展，提升家族企業財富的發展優勢，為家族財富提供可持續的增長基礎。

企業併購本身是個複雜且高風險的操作策略，大部分企業並不像谷歌或阿里巴巴擁有龐大的事業體做企業併購操作。對於一般家族企業而言，在實際執行企業併購上會有目標企業接觸不易、目標企業資訊取得困難、財務操作空間不足與併購後管理困難的問題。透過私募股權基金，可以有效解決上述問題，幫助家族企業落實併購策略，以支援自身事業轉型、升級或多元化發展。



璞米資本收購全興水產

案例

全興水產為亞洲最大型最先進的水產飼料生產商之一，創始家族正面臨國際化佈局及二代接班等內外部挑戰，決定引進具產業經驗的策略性投資人，以協助公司突破營運僵局。此一收購交易完成後，璞米資本將透過旗下私募基金取得全興控股 50% 的股權，而兩大創始家族皆將繼續參與業務運營。創始人之一的柯吉剛先生表示：「很高興能夠與璞米資本合作，藉以推動公司在區域內的進一步發展以及新市場的開拓。過去四十年見證了我們的創新能力和卓越成就，而璞米資本在支持企業成為全球領導者方面的專長與資源將幫助我們加速發展，邁入新的階段。」

第柒章

結語

“

「如果提早十年規劃今天該做的事，
我們的家族現在會更好！」



回顧過去五十年，成就卓越的臺灣一代企業家如王永慶、張忠謀、郭台銘、高清愿等在經歷了1971年的退出聯合國、1974年的十大建設、1978年的中美斷交、1990年的萬點台股泡沫、1997年的亞洲金融風暴、2008年的雷曼事件和2018年的中美貿易戰等國際政治與經濟挑戰後，依然將其企業與時俱進地打造成為世界級的企業，戰功輝煌，同時期數百家的中小企業也伴隨著他們成長茁壯後成為推動臺灣經濟成長的關鍵角色。時至今日，這些引領臺灣經濟起飛的企業家們多已年屆古稀，不可能一直依賴他們領導企業經營成長或轉型，因此「企業如何永續」將是政府與企業家們當下首要關注的共同課題(詳見第貳章第二節)。

然而，借鏡環球經驗，家族企業的兩大系統「企業」與「家族」，掌權者多在完善「企業」系統中的升級轉型、交接班等挑戰後才會關注「家族」系統中的分工、分享、分權，但那時卻為時已晚。

在2019調研過程中，印象最深刻的是，不論是企業創辦人還是已接班的二代掌權者多深深地感歎「如果提早十年規劃今天該做的事，我們的家族現在會更好!」，充分顯示大家對於家族企業這獨特組織的宏觀生命週期的認識不甚充足。實際上不論掌權者年紀是50歲或60歲，是一代或二代以及是否正在經歷企業升級轉型的關鍵時刻，都該提早思考並與專家共同研擬相關傳承規劃，特別是在以下兩個關鍵年紀需要未雨綢繆十年後企業與家族之傳承要事：

1 45至50歲

在面對當下企業如何持續獲利課題之際，亦需要著手深思、熟慮及規劃55至60歲起將面臨的企業接班的關鍵挑戰，包括：接班人是家族CEO或專業CEO？協助下一代CEO之接班高管團隊人選在哪？以及接班高管團隊的能力養成計劃及激勵制度該如何規劃與落實？

2 60至65歲

此時，應與「三十而立之年」的二代們及專家們共同規劃未來家族到第三代時，家族成員分工、分享、分權之正式及非正式治理機制，以達到富過四代且家族和諧之目標。

慎於始，則成於終！

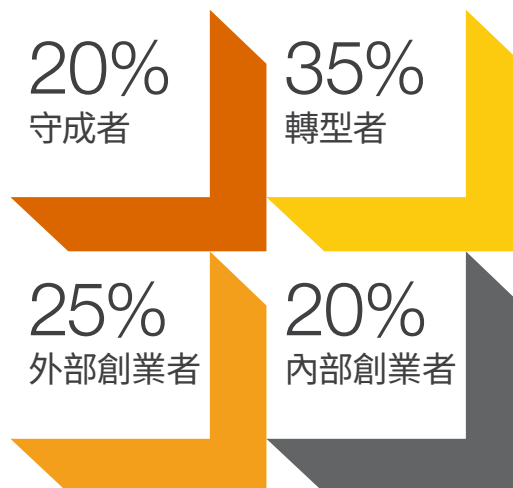
成功的家族企業掌權者應提早十年啟動對於企業接班及家族治理機制之宏觀計畫，如此才可在光榮退役之際，從容交班並延續家族財富，優雅地轉身擁抱退休人生。

針對臺灣的家族企業掌權者，我們建議您可以從以下面向來審視自身的家族傳承規劃。

一、45 至 50 歲：評估二代學習體系及意願，選擇傳承路徑並對接家族傳承計劃

臺灣不同企業年齡的掌權者最關心的議題皆為優化企業之競爭力，因為企業獲利乃是家族財富來源之根基，而企業永續及持續成長的關鍵，則取決於企業未來接班人的能力與意願。

《2017 PwC 全球家族企業接班人調查報告》中歸納出四種不同的家族二代類型，分別為：守成者、轉型者、內部創業者與外部創業者，不論是因為產業型態、接班人特質或是掌權者期待而形成這四種不同類型的接班角色，掌權者應該注意的是「不同的接班類型必須匹配什麼樣家族治理機制」，以完善企業與家族之競爭優勢。



20%
守成者

二代致力於確保家族之長遠利益，並忠於自己父母所創立的企業，這是家族企業的典型接班模式，儘管他們不是所有接班模式中表現最突出的，但二代仍可從他們所學到的新知與外部經驗支援家族企業提升專業化管理與保持獲利。

行動方案 1

建立家族文化與家族憲法，
一脈相傳家族企業的核心理念與願景

家族企業所屬的產業在未來仍有發展性、接班人所學與原本產業相近、認同家族企業的發展願景是二代成為守成者的幾項原因。相較於其他三種類型的接班模式，守成者面臨「企業」系統中的變化與挑戰相對較少，通過形塑家族企業文化、建立家族成員該遵守的遊戲規則等方式凝聚多數人的共識，除了可鞏固、延續守成者成功傳承家族企業的理念外，也降低未來家族發生不可挽回的紛爭的風險。

行動方案 2

進行財富傳承的稅務規劃，實現家族財富之「節流」

借鏡洛克斐勒等歐美富過四代的成功傳承案例及本次白皮書質化訪談的臺灣家族企業掌權者，總結「如何持續積累家族財富」的手段為首重「節流」，其次為「開源」。

節流的方式有很多，稅負是高淨值家族世代都難以擺脫的一大支出，在國內查稅技術及跨國資訊交換合作亦不斷提升下，這筆支出正趨勢向上。臺灣對於資產傳承行為主要課徵遺產稅、贈與稅、土地增值稅，甚至是所得稅，對於高淨值家族而言，每一世代都會面臨傳承議題，如果沒有妥善規劃管理，家族資產恐因此不斷地無效率縮水。

35%
轉型者

轉型者雖然具有守成者部分特質，但是因為他們大多處於可以接受「創新與失敗」的家族企業文化，因此允許他們藉由「接班」機會推動家族企業的變革。這一類型接班人大都透過數位化、品牌行銷及併購進行家族企業變革，而這通常是一代較不擅長的領域。值得注意的是，上述變革是在原有組織體系進行，必須面對內部舊有文化的阻力，因此一代是否支持為轉型者成敗的最大關鍵。

行動方案 1

導入外部資源，
藉具策略價值的私募基金之力技術突圍

儘管家族企業的核心理念與產品始終如一，企業是否在資訊化與數位化的浪潮之下與時俱進，其獲利能力可能大相逕庭。接班人成為轉型者的契機通常是所學的專業與一代不同，例如：一代創始者為傳統產業的技術專家，然而至二代時多半學習資訊科技、市場行銷、金融財經等專業，此時二代便可從自身的專業切入家族企業，以優化企業內外部的營運模式，或是創造新產品以符合消費趨勢，以完成家族企業升級轉型。

行動方案 2

借重外部專家，建立專業經理人制度及環境

轉型挑戰並非接班人可一肩挑起，轉型者需要有相匹配的專業經理人團隊來推動企業變革，並抗衡內部既有的組織與文化。因此不論是從內部培養或從外部吸引專業經理人，在一代與二代皆缺乏相關經驗的情況下，必須透過專業顧問諮詢公司建立與轉型者相匹配的專業經理人制度與團隊。於是，轉型者在一代的創業維艱後，完成了二代的守成不易之任務。

25% 外部創業者

外部創業者通常擁有強大的心理素質以及如父輩一樣為家族爭光的雄心壯志！其創業之領域大多與家族企業有較大差異，但外部創業者通常在該領域具有極高的行業專業，例如：有強大的技術元素，或是具有掌握消費趨勢之洞察力。當然，也有可能曾經投身家族企業，但認為侷限性太大、或是在同輩之間過於擁擠，因此他們在家族企業之外建立屬於自己的新事業。

行動方案 1

二代創業要在家族資源的基礎上與自身專業形成綜效，並由專家安排創新創業的學習計畫，培養二代具備創業家的眼光與提高創業成功之機率

外部創業者等於是二代成為如同一代的創業家，但具有較一代更高效之成功機率，因為在家族有形與無形的資源支持下，可以接受優質的學位教育、獲取專業領域的外部機構歷練、槓桿家族擁有的社會人脈與擁有創業第一桶金的支持，更重要的是，擁有成功的一代創業家的言傳身教而形成的國際觀、企業家精神及老闆學。在 2019 調研中掌權者對子女職涯發展期待的第一名為「創業」，然而成功創業的能力絕非與生俱來，因此，應該透過由專家安排參與海外大學創新創業的課程，在兼具理論及實務經驗的訓練後，除了建立二代對創業成敗關鍵要素的掌握及面對創業過程中挑戰之思想準備，也同步建立了具有創二代特色的人脈。

行動方案 2

成立家族基金，協助家族成員在豐沛的家族資源下開拓與現有業務截然不同的新創企業

面對外部創業者，掌權者可借鏡法國穆里耶茲成立家族基金來支持二代實現在不同領域的創新創業，若二代的事業發展良好，則有助於家族財富來源之多元化。

20% 內部創業者

內部創業者通常具有提升家族企業、聯繫一代現有資源的效率及提升家族聲譽的優勢。

內部創業者與守成者和轉型者同樣是在家族企業接班，不同處在於內部創業者是在家族企業的支持與資金的保障下，用「母子公司」的模式在現有的企業股權架構下創立新的子公司，且擁有二代所形塑的企業文化和工作方式，進而推動家族企業的多角化。

內部創業者與轉型者同樣擁有不同於一代的時代背景和專業，同時也想要建構出屬於自己的品牌與企業文化，但不同處在於內部創業者擁有強烈的自我實踐意識，使他們選擇在家族企業的資源上內部創業。

內部創業者與外部創業者同樣以創二代自居外，但內部創業者似乎有更強的使命為家族企業之基業長青做出貢獻。因此一旦創業成功，則內部創業者可將家族企業透過多角化而升級轉型，向百年企業邁進。

行動方案

組織架構重組，孵育集團小金雞

由於內部創業者的自我意識強烈，對於企業組織、文化及業務現況有革新的想法，為了避免新業務及新團隊與家族企業行之有年的成功模式發生衝突或受到拘束，可以透過家族企業下設子公司的方式進行，提供發揮的舞台且成果將可與家族企業共享。甚者，如要避免家族企業陷入紛爭時，波及這家子公司的經營權，可以設計複數表決權、保證當選一定席次董事或具特定事項否決權的特別股給開創這家公司的二代，鼓勵內部創業並同時做好保全措施。



二、60 至 65 歲：相容並蓄， 透過實踐社會責任形塑企業及家族文化

企業文化有多重要？一家企業因盈利能力而可生存，因文化價值觀而有靈魂，因善行義舉而有活力；文化價值觀有助提升企業認同感及向心力，進而有助維持盈利能力；企業文化建立不易，過去經營者們透過公司內部宣導、辦公區域張貼標語等方式讓員工「知道」，但實行成效卻相當有限，所以越來越多的企業透過善行義舉形塑企業價值觀，進而將企業文化 DNA 植入員工體內。

同理，如果您也認同文化價值觀對一個家族相當重要，認為一個富裕的家族不可以只是獨善其身的軀體，應該是有靈魂的，則 60 至 65 歲的您應在這迎接第三代成員到來的時期，趕緊捲起袖口邀集二代及專家們共議以下三個議題：

1 「什麼是我們的家族價值觀？」

回顧過往人生經驗、創業奮鬥足跡或既有的企業文化，從中萃取出您終生受用且值得家族成員效法的信念

2 「如何讓後代子孫都可以知道？」

將人生態度及家族價值觀確實書面化，甚至是透過家族憲法有效地傳承下去

3 「如何讓後代子孫都認同它？」

透過不間斷的善行義舉，甚至是帶著家族成員們一起投入公益，將家族價值觀的 DNA 植入後代體內



「成功的企業家，除了家業經營成功，更應完善企業接班及家族傳承」

過往社會認可的「成功的企業家」泛指帶領企業突圍壯大的經營者們，然此一定義對家族企業掌權者而言並不適切，成功的經營企業只能確保在位時的輝煌，掌門人一旦下了神壇，失控的家族內部紛爭恐讓輝煌的戰果失色不少，因此我們認為應該對家族企業重新定義成功的企業家—「在位時帶領企業突圍壯大，退位時確保家族和諧永續傳承」。

雖然，每一個家族的傳承都是獨一無二的個案，而參與家族傳承的掌權者、接班人、家族成員甚至是外部專業顧問機構都必須匹配每個家族的特點來設計傳承架構，然而，綜觀環球傳承案例所獲得之啟發：

- 1 如果「企業掌權者提前十年」就開始建立企業的專業經理人文化，也許現在接班人的選擇將有更多彈性、交接班的過程也會更流暢

- 2 如果「企業掌權者提前十年」就開始培養接班人的各項能力，也許現在子女更可以借力使力地延續家族財富

- 3 如果「家族掌門人提前十年」就開始規劃家族正式及非正式治理機制，也許現在兄弟姊妹及子女間，就不會為了爭產而撕破臉，甚至使得家族中道沒落

一、二代共同完善家族治理機制 以奠定家族永續的基石

企業家通常已過古稀之年才發現「企業完成交班」只是「家族傳承，富過四代」的起手式，隨著家族企業規模、家族財富與家族成員數量的持續擴大與成長，一代應攜手二代向優化「家族」與「企業」兩大系統的傳承架構邁進。因此，透過專家完善家族傳承的頂層架構並落實在治理機制一事，掌權者應建立「先求有再求好」的規劃理念，逐步與下一代共同打造傳承至世世代代的家族治理機制。



服務團隊聯絡資訊

許祺昌

稅務法律服務營運長
+886 27296666 ext.25212
jason.c.hsu@pwc.com

蔡朝安

普華商務法律事務所主持律師
+886 27296666 ext.26687
eric.tsai@pwc.com

洪連盛

家族企業暨財富傳承服務執業會計師
+886 27296666 ext.25008
sam.hung@pwc.com

劉穎勳

稅務法律服務執業會計師
+886 27296666 ext.26258
ying-hsun.lin@pwc.com

李佩璇

稅務法律服務執業會計師
+886 27296666 ext.25207
pei-hsuan.lee@pwc.com

鄭策允

家族企業暨財富傳承服務董事
+886 27296666 ext.25098
alvin.cheng@pwc.com

吳郁隆

首席營運長
+886 27296666 ext.26680
eric.wu@pwc.com

游明德

普華國際財務顧問公司董事長
+886 27296666 ext.26157
peter.yu@pwc.com

劉鏡清

資誠創新諮詢公司董事長
+886 27296666 ext.26158
paul.c.liu@pwc.com

林瓊瀛

資誠企業管理顧問公司執行董事
+886 27296666 ext.26702
alan.lin@pwc.com

盧志浩

資誠創新諮詢公司執行董事
+886 27296666 ext.26369
jacky.l.lu@pwc.com

桂竹安

資誠企業管理顧問公司董事
+886 27296666 ext.26289
tim.kuei@pwc.com

50 Reimagine the Future

www.pwc.tw

© 2020 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the Taiwan member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.